

# Krizno komuniciranje u zrakoplovnoj industriji

---

**Miljak, Martina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:593905>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-13**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Martina Miljak

**KRIZNO KOMUNICIRANJE U  
ZRAKOPLOVNOJ INDUSTRIJI**

ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 2023. godine



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

MARTINA MILJAK

**KRIZNO KOMUNICIRANJE U  
ZRAKOPLOVNOJ INDUSTRIJI**

ZAVRŠNI RAD

Mentor: Vladimir Preselj, prof.

Sumentor: Vanja Gavran, prof.

Zagreb, 2023. godine

## Sadržaj:

1. Uvod .....	1
2. Odnosi s javnošću.....	2
2.1. Povijest odnosa s javnošću .....	2
2.2. Pojam i definicija odnosa s javnošću.....	4
2.3. Tehnike u odnosima s javnošću .....	6
3. Odnosi s javnošću u zračnome prometu .....	10
3.1. Pojam krize u zračnome prometu .....	12
3.2. Krizno komuniciranje u zračnome prometu .....	14
3.3. Primjeri kriznoga komuniciranja u zračnome prometu .....	16
3.3.1. Southwest Airlines WN1380.....	18
3.3.2. Germanwings 4U9525.....	20
4. Zaključak .....	22
Literatura .....	24

## 1. Uvod

Čovjek je društveno biće, a svoje društvene odnose temelji i gradi na komunikaciji. Nemoguće je postojati, a ne komunicirat. Jeftić (2009) ističe da su „informatijske tehnologije, slobodan protok informacija i pravo na komunikaciju [...] temelji iz kojih izvire suverenitet komunikacije“. Svakodnevno, bilo izravno bilo posredno pomoću uređaja namijenjenih komunikaciji, svijetom se prenosi velika količina informacija koja u konačnici utječe na ljudske osjećaje, ponašanje i postupke. U globalnome svijetu do ljudi dopiru brojne njima važne i nevažne informacije. U vremenu u kojemu gotovo zagušujuća količina informacija, brže no ikada ranije stiže do primatelja bez obzira na geolokacije na kojima se osobe koje komuniciraju (pošiljatelj i primatelj informacije) nalaze, izuzetno je važno, kako u profesionalnim tako i u privatnim odnosima, odaslati informaciju koja će kod osobe ili skupine ljudi biti primljena i shvaćena na način kako je pošiljatelj želio da ju primatelj informacije razumije. Međutim, zbog prisutnih razlika u kulturnim obrascima, ljudskim stavovima i običajima, različitog tumačenja gesti i slično, ista informacija kod različitih osoba može biti protumačena na potpuno različite načine. Stoga je (u globalnome svijetu) vrlo često otežano komunicirati ukoliko ne posjedujemo određene komunikacijske vještine i/ili znanja o komunikaciji iz određenoga područja (geografskoga, poslovnoga, privatnoga). Uspostavljanje profesionalnoga imidža u poslovnome svijetu u kojemu je konkurencija globalno rasprostranjena nije lak zadatak, a odnosi s javnošću zaduženi su upravo za to - uspostavljanje komunikacije između neke organizacije i njezine ciljne javnosti. S obzirom na to da je svijet posredstvom informatijsko-komunikacijske tehnologije povezan na način da ponekad u potpunosti poništava geografsku udaljenost među ljudima, potreba za ispravnim komunikacijskim strategijama postala je nužnost o kojoj ovisi uspješnost komunikacije, a u konačnici i cjelokupno poslovanje i/ili imidž organizacije, što se naročito ističe u kriznim situacijama. Krizno komuniciranje ne može spriječiti krizu, ali može uvelike usmjeriti njezin tijek te umanjiti ili uvećati njezine posljedice ovisno o prethodnoj (ne)pripremljenosti za potencijalne krizne situacije. „Snaga i potencijali kriznog komuniciranja su u tome što neočekivanu situaciju mogu pretvoriti u predvidljivu, u kojoj će sudionici krize imati svoje definirane uloge i djelovati sukladno.“ (Bulajić, 2010).

Zrakoplovna industrija je, zbog izrazitoga utjecaja i ovisnosti o društvenim, političkim, gospodarskim i ekonomskim kretanjima te stanju na lokalnoj i globalnoj razini, jedno od najosjetljivijih područja za izbijanje kriznih situacija. Upravo zbog takve izloženosti vanjskim

utjecajima zrakoplovne tvrtke moraju imati unaprijed razvijen sustav upravljanja (komunikacijom) u kriznim situacijama. Iako kriza predstavlja iznenadnu situaciju čijim se ishodom ne može upravljati, važno je znati da se u kriznim situacijama može i treba upravljati komunikacijom koja će pružiti podršku svima izravno pogođenima krizom te dati pravovremene i istinite informacije zainteresiranoj javnosti.

Cilj ovoga rada je definirati pojam krize u zrakoplovnoj industriji i s njom povezan pojam kriznih odnosa s javnošću, zatim objasniti tehnike kojima se u svojem radu koriste stručnjaci za odnose s javnošću uzevši u obzir etičke i pravne okvire njihova djelovanja sa svrhom objašnjavanja važnosti postojanja kriznoga komunikacijskoga plana u zrakoplovnoj industriji te kvalitetne interne komunikacije u organizaciji pogođenoj krizom koje su preduvjet uspješnoga komuniciranja u kriznoj situaciji kao i samoga upravljanja posljedicama krize.

## **2. Odnosi s javnošću**

### **2.1. Povijest odnosa s javnošću**

Povijest odnosa s javnošću seže u drevna vremena čemu su dokaz, primjerice, opisi kraljevskih uhoda u Indiji. Osim uhođenja, njihov zadatak bio je prenositi javno mnijenje kralju, ali i širiti pozitivne glasine u prilog vlasti (Cutlip, Center, Broom, 2003). Antički državnici uvidjeli su da je za njihov ugled u očima naroda važan javni nastup pa su svojim govorima nastojali opravdati osobni ugled i uspostaviti i/ili zadržati utjecaj koji su imali među narodom. „Stari su Rimljani rabili izraz *Vox populi, Vox Dei* (Glas naroda, glas boga).“ (Cutlip i sur., 2008). „Edward L. Bernays, koji se smatra osnivačem suvremenih odnosa s javnošću je rekao da su tri glavna elementa odnosa s javnošću stara skoro koliko i samo društvo, a to su: informiranje ljudi, uvjeravanje ljudi i povezivanje ljudi jednih s drugima.“ (Mirosavljević, 2008). Prvi odjel za odnose s javnošću utemeljen je 1889. godine u Sjedinjenim Američkim Državama u okviru tvrtke Georgea Westinghousea koja se bavila proizvodnjom generatora za izmjeničnu struju prema nacrtima Nikole Tesle (Tomić, 2008). Prva tvrtka za odnose s javnošću naziva *Ured za publicitet* osnovana je u Bostonu, a njihov prvi klijent bilo je Sveučilište Harvard. Zatim je u New Yorku osnovana tvrtka za odnose s javnošću *Parker&Lee* čiji su osnivači bili George F. Parker i Ivy Ledbetter Lee. S vremenom je promidžba postala jako važna za uspješnosti poslovanja raznih organizacija pa se

odnosi s javnošću pojavljuju kao djelatnost u državnim institucijama, vjerskim i poslovnim organizacijama. Prvi tečajevi iz odnosa s javnošću na sveučilištima u Sjedinjenim Američkim Državama počeli su se održavati od 1920. godine kada je Edward Bernays organizirao prvo u nizu predavanja na Odjelu za novinarstvo Sveučilišta u New Yorku (Tomić, 2008). S američkoga kontinenta potreba za uspostavljanjem ureda za odnose s javnošću proširila se na Europu, ali i ostale dijelove svijeta.

Razvoj odnosa s javnošću u Hrvatskoj započeo je 1964. godine kada je otvoreno prvo radno mjesto menadžera za odnose s javnošću u zagrebačkom hotelu Esplanade (Tomić, 2008). Milas i Jurić (2018) dodaju da je taj razvoj bio ograničen sve do 1990. godine zbog nedostataka demokratskoga sustava kada je Vlada Republike Hrvatske utemeljila ured za informiranje. Važnost prisustva stručnjaka za odnose s javnošću za napredak poslovanja organizacije prepoznata je, osim u hotelu Esplanade, i u drugim organizacijama, prvenstveno u turizmu, pa se stručnjaci za odnose s javnošću pojavljuju u hotelu Croatia u Cavtatu 1973. godine, zatim u hotelu Inter-Continental u Zagrebu 1974. godine, u hotelu Solaris u Šibeniku 1980. godine, a 1984. godine u hotelu Belvedere u Dubrovniku (Tomić, 2008). Prva knjiga o odnosima s javnošću hrvatskoga autora je knjiga naslova *Odnosi s javnošću - Public Relations* magistra Eduarda Osredečkog iz 1995. godine (Tomić, 2008).

Danas Hrvatska prati globalne trendove u odnosima s javnošću kako u poslovanju tako i u obrazovanju budućih stručnjaka. Stručnjaci za odnose s javnošću u Republici Hrvatskoj obrazuju se na Odsjeku za komunikologiju Fakulteta hrvatskih studija Sveučilišta u Zagrebu, Fakultetu političkih znanosti, Zavodu za informacijsko-komunikacijski promet Prometnog fakulteta, Odsjeku za informacijske i komunikacijske znanosti Filozofskog fakulteta i, Hrvatskom katoličkom sveučilištu u Zagrebu, Sveučilištu VERN, Visokoj školi za komunikacijski menadžment Edward Bernays, Poslovnom veleučilištu Zagreb, Sveučilištu Sjever u Varaždinu, Odjelu za komunikologiju Sveučilišta u Dubrovniku, Odjelu za turizam i komunikacijske znanosti Sveučilištu u Zadru, Odsjeku za informacijske znanosti Sveučilišta J. J. Strossmayer u Osijeku i nizu obrazovnih ustanova, što ukazuje na potrebu za stručnjacima za odnose s javnošću u poslovanju organizacija, institucija i pojedinaca.

## 2.2. Pojam i definicija odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću predmet su istraživanja brojnih autora koji proučavaju upravljanje komunikacijama te unutarnjim i vanjskim odnosima neke organizacije. U modernome svijetu u kojemu konkurencija prelazi državne granice i postaje globalna, većina organizacija, institucija, ali i pojedinaca izloženih javnosti, ima potrebu angažirati stručnjake za odnose s javnošću s ciljem ostvarivanja uspješne komunikacije s ciljanom publikom odnosno potencijalnim klijentima, konkurentskim organizacijama kao i s ciljem postizanja bolje medijske slike te poslovnoga uspjeha.

Teško je pronaći jedinstvenu definiciju odnosa s javnošću s obzirom na sveobuhvatnost područja i posebnosti odnosno međusobne različitosti pojedinih organizacija u kojima stručnjaci za odnose s javnošću djeluju. „Pojam *odnosi s javnošću* označava komunikacijsku aktivnost koja se na engleskom govornom području naziva *public relations* ili skraćeno PR. Smatra se da je ovaj termin najranije korišten u SAD-u, odakle se njegova upotreba proširila i na ostale zemlje. Naziv i položaj odnosa s javnošću jako se razlikuje od organizacije do organizacije“ (Milas, Jurić, 2018). U svijetu u kojemu živi čovjek današnjega vremena i u kojemu egzistiraju poslovne organizacije, konkurencija je globalna, a (ne)uspjeh poslovanja uvelike ovisi o ugledu organizacije ili pojedinca u očima javnosti odnosno o imidžu. Pojavom interneta, tehnološkim napretkom i stvaranjem uvjeta za ostvarivanje globalne komunikacije pojavila se nužnost organiziranja rada službi čiji je zadatak uspostavljanje i zadržavanje dobrih odnosa s ciljnom publikom. Službe za odnose s javnošću zadužene su za implementaciju „komunikacijskih aktivnosti tvrtke kojima se tvrtka ili robna marka u javnosti želi pozicionirati na točno određen način“ (Radalj, 2016) te „povećati znanje i iskustvo javnosti kako bi imala što ispravniju sliku o organizaciji“ (Tomić, 2008). Danas su službe za odnose s javnošću jedan od najvažnijih organizacijskih odjela bez kojih je uspješnost organizacije teško zamisliva. S obzirom na činjenicu da javnost u funkciji promatrača ima mogućnost uvida u širok spektar informacija posredstvom elektroničkih uređaja i interneta gotovo bez ograničenja te mogućnost alternativnog izbora proizvoda i/ili usluga kod konkurentskih organizacija, organizacije, institucije i pojedinci ne mogu svoj imidž prepustiti slučaju stoga zapošljavaju stručnjake za odnose s javnošću koji bi trebali doprinijeti ostvarivanju ciljeva i profita organizacije. Osim uspostavljanja vanjske komunikacije stručnjaci za odnose s javnošću zaduženi su i za održavanje uspješne unutarnje komunikacije koja je pod utjecajem organizacijske kulture. „Brojne su definicije organizacijske kulture, a većina njih spominje vrijednosti, uvjerenja, filozofiju,

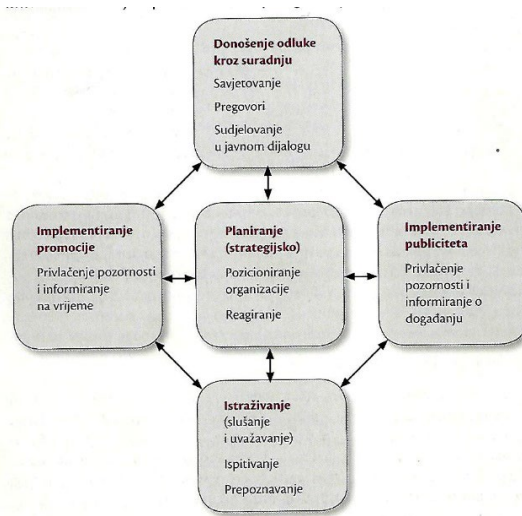


standarde i način reakcije na organizacijske potrebe za vanjskim prilagođavanjem i unutarnjim integriranjem zajedničke pripadnicima neke organizacije.“ (Radalj, 2016). Ekonomist Goran Pejaković (2015) razlikuje interne i eksterne interesno-utjecajne skupine unutar organizacija koje čine svi koji imaju interes od egzistiranja i djelovanja organizacije, a ujedno imaju i utjecaj na njih. Pod pojmom interne interesno-utjecajne skupine Pejaković (2015) podrazumijeva one segmente koji dolaze iz same organizacije i koje svojim aktivnostima izravno utječu na ciljeve organizacije. Interne interesno-utjecajne skupine obuhvaćaju vlasnike, menadžment i zaposlenike. Pored internih interesno-utjecajnih skupina Pejaković (2015) ističe utjecaj segmenata koncentriranih izvan organizacije koji imaju značajan utjecaj na pozicioniranje organizacije u društvu ili na tržištu. Ti segmenti su obuhvaćeni pojmom eksterne interesno-utjecajne skupine i podrazumijevaju državu, lokalne zajednice, kupce, dobavljače, konkurente, medije i financijske institucije. Može se zaključiti da svaki od segmenata spomenutih interesno-utjecajnih skupina ima svoju ulogu u uspješnom poslovanju organizacije, ali i različita očekivanja od nje. Nužna potreba organizacije je prepoznati i zadovoljiti očekivanja interesno-utjecajnih skupina pri čemu joj pomažu stručnjaci za odnose s javnošću koji su specijalizirani za uočavanje unutarnjih i vanjskih potreba organizacije, prepoznavanje očekivanja javnosti i njegovanje dobrog imidža organizacije s ciljem postizanja i/ili zadržavanja poslovnog uspjeha uz stalno podsjećanje na činjenicu da „se imidž stvara teško, a vrlo lako se gubi“ (Tomić, 2008).

Osoba ili odjel zadužen za odnose s javnošću neke organizacije mora zadovoljiti pet područja djelovanja da bi ta organizacija ostvarila uspješno upravljanje svojim unutarnjim i vanjskim komunikacijama. Prema Robertu Heathu i W. Timothyju Combsu (Tomić, 2008) za uspješno uspostavljanje odnosa s javnošću ključno je sinergijsko djelovanje sljedećih pet funkcija (vidi: Slika 1.<sup>1</sup>): strateško planiranje, istraživanje, publicitet, promociju i donošenje odluke kroz suradnju.

---

<sup>1</sup> Izvor: Tomić, *Odnosi s javnošću - Teorija i praksa*, 54.



*Slika 1. Funkcije odnosa s javnošću*

Tomić (2008) odnose s javnošću definira kao „[...] proces [...] komuniciranja organizacije s njezinom unutarnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa“. Pejaković (2015) objašnjava odnose s javnošću kao „organizacijsku funkciju koja podrazumijeva namjerno, planirano, osmišljeno, sustavno i kontinuirano uspostavljanje i održavanje razumijevanja između poduzeća i njegovog okruženja. To je ključ za učinkovitu komunikaciju u svim sektorima poslovanja, vlade, akademske zajednice i nevladinih organizacija“ Može se zaključiti da odnosi s javnošću podrazumijevaju planiranje i ostvarivanje uspješne unutarnje i vanjske komunikacije organizacije koja za cilj ima postizanje održivog uspjeha u poslovanju.

### **2.3. Tehnike u odnosima s javnošću**

S obzirom na međusobne različitosti u djelatnostima i ciljevima pojedinih organizacija, institucija i pojedinaca pri kojima stručnjaci za odnose s javnošću djeluju te posebnosti javnosti prema kojoj je usmjereno djelovanje organizacija, institucija ili istaknutih pojedinaca, stručnjaci za odnose s javnošću koriste različite tehnike u svojem radu. „To znači da programi s različitim javnostima i ciljevima zahtijevaju i različite tehnike. Svaka tehnika ima svoje prednosti i određene nedostatke.“ (Tomić, 2008). Javnost informacije danas uglavnom dobiva preko posrednika odnosno preko

medija. Organizacije, institucije i pojedinci iz javnoga života putem masovnih medija upućuju poruke javnosti, a pojavom interneta i mogućnošću javnoga iznošenja svojega mišljenja javnost također ima mogućnost (javnoga) upućivanja poruka različitim organizacijama ili pojedincima. Obrati li se pažnju na brojne funkcije medija koje ističe Pejaković (2015): „funkcija informiranja, stvaranje javnosti, funkcija artikulacije, funkcija posredovanja, funkcija kompenzacije, redukcija kompleksnosti, funkcija tematiziranja/selekcije/strukturiranja, funkcija kritike i kontrole, funkcija socijalizacije, funkcija obrazovanja i odgoja, funkcija integracije, funkcija rekreacije, odnosno zabave“ može se zaključiti da su mediji uključeni u sve segmente ljudskoga društva. Vrlo je lako zamisliti koliko manja količina informacija bi dopirala do javnosti bez prisustva masovnih medija. Da bi ostvarili uspješnu suradnju s medijima i dobili medijski prostor stručnjaci za odnose s javnošću u svojem radu moraju zadovoljiti model „Tri zlatna W“ koji je razvila Amanda Barry (Tomić, 2008). „Tri zlatna W“ su: *Why?*, *When?* i *What?*. *Why?* se odnosi na pitanja koja određuju je li ono što stručnjak za odnose s javnošću ima reći zaista vijest od javnoga interesa. *When?* podrazumijeva vremenski okvir u kojemu je potrebno uputiti informaciju novinaru da bi ona mogla biti pravovremeno objavljena. *What?* određuje oblik ili kanal putem kojega je novinarima potrebno dostaviti informaciju (Tomić, 2008).

Tehnike za uspješno poslovanje u odnosima s javnošću mogu biti pisane, govorne, vizualne i nove tehnologije. Njih stručnjaci za odnose s javnošću koriste za pripremanje menadžera organizacije ili pojedinaca za komunikaciju s medijima i javne nastupe. U nastavku teksta dan je opsežan popis tehnika u odnosima s javnošću kako ih sistematizira Tomić (2008).

#### Pisane tehnike:

- popis novinara i medija (*adrema* ili *press list*) - detaljan i ažuriran popis novinara s kojima stručnjak za odnose s javnošću komunicira ili će u budućnosti komunicirati
- najava za medije/javnost - detaljna najava predstojećeg događaja u pisanome obliku koju stručnjak za odnose s javnošću upućuje pet do sedam dana prije događaja. Najava za medije treba odgovarati na pet novinarskih pitanja, tzv. 5W<sup>2</sup> kako bi informacija bila potpuna i razumljiva

---

<sup>2</sup> Pojam 5W podrazumijeva pet osnovnih novinarskih pitanja na koja bi svaka vijest trebala odgovarati. Naziv 5W došao je od početnih slova pet novinarskih pitanja na engleskom jeziku: *Who?* (Tko?), *What?* (Što?), *Where?* (Gdje?), *When?* (Kad?), *Why?* (Zašto?) + *How?* (Kako?).

- priopćenje za medije/javnost - sažete informacije u pisanome obliku koje stručnjak za odnose s javnošću dostavlja novinarima s ciljem informiranja javnosti o nekom događaju. Priopćenje za medije, kao i najava za medije, treba odgovarati na 5W
- pregled podataka ili *backgrounder* - prošireno priopćenje za medije
- Novinski isječci i praćenje medija ili *press clipping* - izvješće sastavljeno od novinskih isječaka o organizaciji ili pojedincu koje priprema stručnjak za odnose s javnošću i predstavlja ih vodećima u organizaciji ili pojedincu za kojega rade najčešće jednom dnevno
- pisani materijali ili novinarska mapa - sažetak materijala koje stručnjak za odnose s javnošću priprema za novinare
- bilteni - publikacije namijenjene ciljanoj publici
- komentari i kolumne - komentari ili kolumne koje menadžeri organizacija ili državni dužnosnici u suradnji sa svojim stručnjakom za odnose s javnošću objavljuju u medijima u pisanome obliku
- reportaže - zanimljiva detaljnije razrađena tema koju menadžeri organizacija ili državni dužnosnici u suradnji sa svojim stručnjakom za odnose s javnošću objavljuju u medijima
- pisma
- ankete - ispitivanje stavova metodom anketiranja
- posebno uređeni oglasi/reklame ili *advertorials* - posebno uređene reklame koje sadrže tekst i nalikuju na novinski članak
- sponzorstva - novčana ili druga potpora korisniku s ciljem oglašavanja i postizanja uspjeha organizacije, institucije ili pojedinca
- godišnja izvješća - statistička i opisna analiza poslovanja na godišnjoj razini.

#### Govorne tehnike:

- izjava za medije - usmena izjava za javnost vezana uz neki trenutni događaj
- intervju - javni nastup u kojem sudjeluju govornik i novinar
- press-konferencija/konferencija za novinare - javno iznošenje informacija na kojemu sudjeluju novinari uz mogućnost postavljanja pitanja od strane novinara
- sastanci - susret menadžera organizacije ili pojedinca sa stručnjakom za odnose s javnošću i razmjena informacija

- telefonski razgovori - stručnjak za odnose s javnošću treba biti dostupan telefonski zbog bržeg rješavanja nesporazuma i davanja točnih informacija
- neslužbeni sastanci/susreti - neformalni susreti menadžera organizacije i novinara
- govori - tekst govora koji stručnjak za odnose s javnošću piše za predstavnika organizacije, institucije ili pojedinca
- putovanja - sudjelovanje stručnjaka za odnose s javnošću na putovanjima s ciljem širenja informacija u opuštеноj atmosferi
- ručkovi/večere - prosljeđivanje informacija novinarima za vrijeme službenoga objeda
- posebni događaji/*eventi* - priredbe, posjeti organizacijama, dani otvorenih vrata i sl.

#### Vizualne tehnike:

- audio izjave, video izjave, priopćenja - davanje priopćenja zvučnom ili video porukom
- fotografija
- izložbe - oglašavanje organizacija tijekom svjetskih izložbi
- sajmovi - oglašavanje organizacija na sajmovima.

#### Nove tehnologije:

- internetska i elektronička pošta
- videokonferencija
- telekonferencija
- ATM konferencije
- web-konferencija
- IP videokonferencije
- teletekst
- video tekst
- DVD (*digital video disc*)
- CD ROM (*compact disc read only memory*)
- USB stick.

Da bi bio uspješan u obavljanju svojeg zanimanja stručnjak za odnose s javnošću mora savladati sve tehnike u odnosima s javnošću, odnosno mora imati izvanredne organizacijske sposobnosti, visokorazvijene socijalne i komunikacijske vještine, biti prilagodljiv različitim planiranim i izvanrednim situacijama, stalno dostupan kao i sposoban koristiti se različitim komunikacijskim sredstvima i (novim) tehnološkim uređajima.

### **3. Odnosi s javnošću u zračnome prometu**

Teško je zamisliti uspješnu organizaciju koja u svojem timu nema zaposlene stručnjake za odnose s javnošću, jer su oni važna karika u lancu koji vodi do postizanja poslovnoga uspjeha. Otvorenost organizacija, institucija ili pojedinaca prema lokalnoj i svjetskoj javnosti zahtijevaju poznavanje tržišnih trendova i potreba tih istih javnosti kao i uspostavljanje okvira i obrazaca u kojima se odvija rad stručnjaka za odnose s javnošću s ciljem zadovoljenja potreba zainteresirane javnosti za informacijom i postizanja poslovnog uspjeha. Da bi se istovremeno zadovoljile potrebe organizacije za privlačenjem publike i ostvarenjem poslovnoga uspjeha te potrebe javnosti za dobivanjem optimalne količine zadovoljavajućih informacija, stručnjaci za odnose s javnošću moraju posjedovati izvanredne komunikacijske i organizacijske vještine, širok spektar znanja iz područja djelovanja organizacije za koju rade, poznavanje ekonomskih i političkih prilika te kulturnih i društvenih navika publike s obzirom na geografski prostor. „Ne postoji idealan čovjek u odnosima s javnošću“ (Tomić, 2008 prema Bernays 1952). S obzirom na djelatnost koja je područje djelovanja neke organizacije, institucije ili pojedinca s kojim stručnjak za odnose s javnošću surađuje, mijenjaju se i obrasci u skladu s kojima PR stručnjak djeluje. Tako se može razlikovati odnose s javnošću u neprofitnim organizacijama poput humanitarnih organizacija, obrazovnih, zdravstvenih, vojnih ustanova i vjerskih zajednica, organizacijama čiji je cilj ostvarivanje profita, zatim odnose s javnošću u turizmu, putovanju, sportu, *showbusinessu*, političke odnose s javnošću, ali i osobne odnose s javnošću (Tomić, 2008; Tomić, 2016). Može se zaključiti da ne postoji područje u kojemu je moguće u potpunosti isključiti odnose s javnošću. S obzirom na individualne posebnosti i zahtjeve svakog pojedinog područja u kojemu može djelovati stručnjak za odnose s javnošću pri različitim organizacijama, institucijama ili pojedincima, PR stručnjak koristi individualan pristup i prilagođava svoj način rada. Tomić (2008) ističe četiri osobine koje svaki stručnjak za odnose s javnošću treba imati, to su: vještina pisanja, sposobnost

istraživanja, stručnost u planiranju i sposobnost rješavanja problema. Kao primjer odnosa s javnošću u ovome radu bit će predstavljeni odnosi s javnošću u zračnome prometu.

Stručnjaci za odnose s javnošću u zrakoplovnoj industriji, kao i u svim ostalim djelatnostima, bave se aktivnostima usmjerenima na svoje ključne, interne i eksterne, javnosti. Interna komunikacija u organizaciji izuzetno je važna jer je ona temelj odnosa, ponašanja i stavova zaposlenih u organizaciji dok eksternu komunikaciju predstavljaju komunikacijski odnosi organizacije i zaposlenih u organizaciji prema široj javnosti. Ove aktivnosti, prema Theaker (2004), obuhvaćaju angažman iz područja: interne komunikacije sa zaposlenicima organizacije; korporativnih odnosa s javnošću usmjerenih na vanjsku javnost (godišnja izvješća, vizualni identitet organizacije, putni časopis); odnosa s medijima (priopćenja i konferencije za medije); *business to business* komunikacije usmjerene na poslovne suradnike; poslova od javnoga značaja; odnosa s društvenom zajednicom u kojoj organizacija djeluje ili ima svoj utjecaj; odnosa s ulagačima; strateške komunikacije sa svrhom ostvarenja ciljeva organizacije; upravljanja prilagođavanja okruženju; pisanja objava za javnost na društvenim mrežama; upravljanja izdavanja i dinamike izlaženja publikacija; organiziranja događanja usmjerenih na unutarnju ili vanjsku javnost. Osim nabrojanih, stručnjaci za odnose s javnošću moraju imati spreman i strateški komunikacijski plan za krizno komuniciranje u skladu s potencijalnim krizama s obzirom na područje djelovanja organizacije i rizike kojima je ona izložena. Svaka organizacija iz sustava zračnoga prometa ima unaprijed osmišljen krizni (komunikacijski) plan koji im omogućava proaktivno djelovanje kojim se može prepoznati i usmjeriti krizu već u njezinome začetku. „Kako bi ublažile udarac, zrakoplovne tvrtke koje će se morati braniti u mogućoj krizi trebale bi imati unaprijed osmišljene postupke djelovanja u normalnim i kriznim vremenima te unaprijed određene komunikacijske kanale.“ (Gönen, Yamamoto Telli, 2012). Broj zaposlenih u odjelu odnosa s javnošću u organizacijama zračnih operatera ovisi o veličini i potrebama organizacije. Međutim, bez obzira na veličinu organizacije stručnjak za odnose s javnošću u organizaciji zračnoga operatera, osim što mora biti stručan u području odnosa s javnošću, odnosno, vladati tehnikama iz područja odnosa s javnošću, treba raspolagati i specifičnim znanjima iz područja avijacije te ostvarivati dobru suradnju s članovima (kriznoga) tima. Stručnjak za odnose s javnošću ne djeluje kao komunikacijski stručnjak usmjeren na eksternu javnost samo onda kada kriza nastane nego i preventivno prije nego li se krizna situacija manifestira, a za nju su, s obzirom na potencijalne rizike, u zrakoplovnoj industriji uvijek spremni. Njegovo djelovanje manifestira se nizom preventivnih akcija koje se očituju u osmišljenoj

komunikacijskoj strategiji sa svrhom minimiziranja štete i troškova za organizaciju (Bekdash, 2019). Značaj stručnjaka za odnose s javnošću u zrakoplovnoj industriji važan je zbog ranjivosti industrije te se njemu pridaje velika važnost. Menadžeri za upravljanje u kriznim situacijama koji su zaposleni u zrakoplovnoj industriji, uključujući i stručnjake za odnose s javnošću, s obzirom na potencijalne rizike u operativnom poslovanju i nultu toleranciju na nesreće, razvijaju najbolje metode za upravljanje krizom, a metode koje oni razvijaju često preuzimaju stručnjaci iz drugih industrija (Ray, 1999). Upravljanje kriznim situacijama zahtijeva korištenje unaprijed osmišljenih standardiziranih postupaka i prethodno izrađenih popisa stavki za provjeru (*checklist*) te ostvarivanje dobre suradnje s ostalim službama koje pružaju podršku tijekom kriznih događaja (Bekdash, 2019). Strateško komuniciranje s medijima u krizi je ključan preduvjet oporavka organizacije. Perinić (2011) ističe da „Svaki izostanak proaktivnog djelovanja kriznih odnosa s javnošću otvara širok, nestabilan i nepredvidljiv prostor u kojem su moguće različite spekulacije, manipulacije i u konačnici različite interpretacije onoga što se dogodilo, s ponekad nesagledivim posljedicama.“ Ispravno krizno komuniciranje podrazumijeva prikladan odgovor organizacije na krizu s ciljem smanjivanja štetnih posljedica krize te zadržavanja ili ponovnoga stjecanja povjerenja javnosti. „Spremnost i pripremljenost za kriznu situaciju diktiraju učinkovitost kriznog odgovora lidera koji izravno utječe na žrtve te krize kao i na kontinuitet poslovanja tvrtke“ (Bekdash, 2019).

### **3.1. Pojam krize u zračnome prometu**

Svaka kriza privremenoga je karaktera, a završava obnovom poslovanja ili propašću organizacije. Tijek krize sastoji se od nekoliko faza od trenutka njezinoga nastanka do njezinoga završetka. Značajan je univerzalni četverostupanjski Hainworth-Mengeov ciklički proces kojeg objašnjava Tomić (2016). Ovaj proces sastoji se od sljedećih faza: 1. Izvor ili potencijalna opasnost koja nastaje pod utjecajem internih ili eksternih čimbenika, a čije zanemarivanje može uzrokovati krizu; 2. Jačanje ili rastuća kriza koja predstavlja ključan trenutak u upravljanju kriznom situacijom jer podrazumijeva prvu reakciju i preuzimanje nadzora nad krizom; 3. Stvarna ili kritična kriza odnosi se na fazu rasplamsavanja krize i uplitanje šire javnosti te postupke rješavanja krizne situacije; 4. Rješavanje ili smirivanje krize nastupa nakon završetka krize, a organizacija analizira kriznu situaciju i poduzete postupke.



Ray (1999) navodi da kriza predstavlja poremećaj u poslovanju i stanje nesigurnosti nastalo pod utjecajem internih i/ili eksternih čimbenika. Interni čimbenici koji podrazumijevaju narušene međuljudske odnose, nestručnost zaposlenih, neetično postupanje, nepostojanje pozitivne korporacijske kulture, manjak komunikacije između zaposlenika, zadržavanje informacija, suparništvo, lošu organizaciju rada i slično, tihi su uzročnici kriza. Za razliku od unutarnjih, vanjski ili eksterni čimbenici u koje se ubrajaju prirodne katastrofe, nesreće, političke i gospodarske promjene i/ili krize, širenje bolesti i slično, nastupaju iznenadno, a organizacija ne može utjecati na njihovo pojavljivanje.

Kriza u zrakoplovnoj industriji odnosno zračnome prometu, najprije se povezuje sa zrakoplovnim nesrećama. Međutim krizu mogu uzrokovati i tržišne cijene (nafte), pandemije poput one uzrokovane virusom SARS-CoV-2 2020., 2021. i 2022. godine, prirodne nepogode poput erupcije islandskoga vulkana Eyjafjallajökulla 2010. godine, političke krize poput ratova, teroristički napadi poput, primjerice, 9/11, financijske krize, ali i tržišna konkurencija.

Kada govorimo o zrakoplovnim nesrećama mogući uzroci kriza u zračnome prometu su: nesreće uzrokovane tehničkim kvarom, nesreće uzrokovane ljudskom pogreškom ili propustom te nesreće uzrokovane aktima nezakonitoga ometanja u zračnome prometu (Đuzel, 2020). Unatoč nultoj toleranciji na pogreške i visokim standardima sigurnosti koji podrazumijevaju obveznu obuku iz upravljanja resursima posade<sup>3</sup> s ciljem učinkovitog upravljanja prijetnjama i pogreškama (Helmreich, 2000; D'Agincourt-Canning, Kisson, Singal, Pitfield, 2010.), zrakoplovna industrija nije imuna na krize. „Zrakoplovne nesreće su rijetke, vrlo vidljive i često uključuju gubitak velikog broja života što rezultira iscrpnom istragom uzročnih čimbenika, podnošenjem izvješća i uspostavljanjem korektivnih mjera.“ (Helmreich, 2000). Iako se događaju izuzetno rijetko, zrakoplovne nesreće privlače pažnju javnosti i utječu na njezin odnos prema industriji. Krize uzrokovane zrakoplovnim nesrećama utječu na stav o sigurnosti zračnoga prometa, a otkazivanje letova potpuno je očekivano u toj situaciji. Posljedično, osim žrtava i njihovih obitelji, nesreća pogađa zaposlenike, suradnike i dobavljače te tako ugrožava opstojnost organizacije. S obzirom na pogođene strane, „upravljanje krizama sastoji se od dvije različite perspektive, jedne usmjerene na unutarnju dinamiku i druge usmjerene na upravljanje odnosima s vanjskim dionicima.“ (Hsiu-Ying Kao, Wang, Farquhar, 2020) koje će biti razmotrene u nastavku rada.

---

<sup>3</sup> Engleski: Crew Resource Management (CRM).

### 3.2. Krizno komuniciranje u zračnome prometu

Stanje krize predstavlja rizik za poslovanje i opstanak organizacije, a njezin ishod moguće je usmjeriti kriznim komuniciranjem odnosno upravljanjem kriznom situacijom koju Bekdash (2019) objašnjava kao „svladavanje umijeća reagiranja i samokontrole u situaciji izvan kontrole“. Gönen i Yamamoto Telli (2012) ističu da je pri utvrđivanju strategije za upravljanje kriznom situacijom u zračnome prometu neophodno osloniti se na metode postupanja koje razvijaju odjeli za odnose s javnošću. Efektivan (krizni) komunikacijski plan ključan je za dugoročno održavanje i zaštitu interesa te imidža organizacije. U konačnici, (ne)ispravna strateška komunikacija u razdoblju krize, alat je kojim se upravlja kriznom situacijom (Ray, 1999). Stoga je kriza prilika za poboljšanje ugleda ili propast organizacije što ovisi o (ne)ispravno uspostavljenoj strategiji kriznoga komuniciranja. U kriznim situacijama od presudne je važnosti uspostaviti kontrolu nad kriznom situacijom, odnosno, pripremiti krizni komunikacijski tim, krizni komunikacijski centar i stručnjaka koji će komunicirati s medijima. „Ukoliko nije pripremljena za krizu, i ne posjeduje krizni plan, njezino prevladavanje zavisit će od mudrosti ljudi koji upravljaju organizacijom“ (Funda, Majić, 2011). S obzirom na to da većina rukovoditelja nije uključena u svakodnevne aktivnosti tima za upravljanje kriznim situacijama Bekdash (2019) smatra da ih je potrebno posebno obučiti i pripremiti za takve zahtjevne i odgovorne dužnosti. Bez odgovarajuće obuke, od rukovoditelja se ne može očekivati da profesionalno reagiraju i djeluju u krizi. Organizacije u sustavu zračnoga prometa obvezne su ispuniti uvjete koji se odnose na razvoj Plana odgovora u hitnim situacijama.<sup>4</sup> „Odgovarajuće hitne i koordinirane akcije kao odgovor na hitne situacije i poremećaje mogu značajno ublažiti ozbiljnost njihovih učinaka. Stoga je ključno da dionici uključeni u operacije zračnoga prometa imaju planove za hitne slučajeve i nepredviđene situacije (*Emergency response plan* (ERP)) kako bi se osigurala brza reakcija, oporavak i povratak na operacije. ERP je sveobuhvatan dokument na operativnoj razini koji opisuje specifične uloge, skup radnji i vremenski okvir za odgovor na neočekivane situacije, smetnje ili potencijalne smetnje.“ (ICAO, n.d.).<sup>5</sup>

Minimalizirani rizici i potencijalne krize u zrakoplovnoj industriji uobičajeno se povezuju s visokim standardima sigurnosti, kako pri operacijama u zraku tako i na tlu. Sigurnosni standardi

---

<sup>4</sup> Engleski: Emergency response plan(ing) (ERP).

<sup>5</sup> „Emergency Response Planning“.

podrazumijevaju zadovoljenje međunarodnih regulativa pri tehničkom održavanju zrakoplova, osposobljavanju zemaljskoga i letačkoga osoblja, a preduvjet su za dobivanje operativne licence koju izdaju nacionalne agencije za nadzor civilnoga zrakoplovstva (Bajić, Tatalović, Kučko, 2015). Implementacija regulatornih obveza i strogi nadzor osiguravaju visok stupanj sigurnosti u zračnome prometu što potencijalne sigurnosne rizike svodi na minimum pa se stručnjaci za odnose s javnošću u zrakoplovnoj industriji odnosno u organizacijama zrakoplovnih prijevoznika, u svakodnevnome radu, uglavnom bave uobičajenim komunikacijskim aktivnostima usmjerenima na svoju ključnu eksternu i internu javnost dok bi se okvir strateškoga komunikacijskoga plana za krizne situacije uvijek trebao nalaziti pripravan i dostupan za laku prilagodbu u situaciji krize. Zračni prijevoznici kao i zračne luke dužni su razviti plan postupanja u hitnim situacijama u skladu s potencijalnim kriznim situacijama (zrakoplovna nesreća, otmica zrakoplova, teroristički napad u zračnoj luci i slično) te provoditi pripremne vježbe za potencijalnu kriznu situaciju. U pripremnu vježbu moraju biti uključene sve ključne osobe organizacije. „Menadžment korporacija, vodstvo institucija i organizacija mora biti svjesno mogućih kriza u svojem sustavu. S tim u vezi moraju pristupiti planiranju za izvanredne situacije. To uključuje organizaciju i donošenje što više odluka prije nego se kriza pojavi. Planiranje prije krize pruža ljudima dovoljno vremena za razmatranje svih mogućnosti, za promišljanje o svemu, razmatranje prednosti različitih postupaka i testiranje spremnosti za djelovanje. Svaku od tih jednostavnih zadaća jednostavnije je dobro obaviti u normalnom vremenu, a vrlo teško i stresno kad izbije kriza.“ (Tomić, 2016). Plan odgovora u hitnim situacijama u organizaciji zračnoga prijevoznika, prema preporukama iz Priručnika o upravljanju sustavom sigurnosti Međunarodne organizacije civilnog zrakoplovstva<sup>6</sup> (2013) te s njime povezanom Naredbom o zrakoplovnoj sigurnosti Hrvatske agencije za civilno zrakoplovstvo<sup>7</sup> (2016), mora sadržavati:

1. Uvijek dostupne prostorije za okupljanje kriznoga tima;
2. Uvijek dostupne komunikacijske veze (telefon, internet) namijenjene isključivo komuniciranju u kriznim situacijama;
3. Krizni tim;
4. Plan cjelokupnoga postupanja u kriznim situacijama s različitim pretpostavljenim scenarijima;

---

<sup>6</sup> Engleski: International Civil Aviation Organization (ICAO).

<sup>7</sup> Engleski: Croatian Civil Aviation Agency (CCAA).

5. Popis zaposlenika i njihovih kontakt-osoba za obavještanje u slučaju opasnosti;
6. Informacije o važnim kontaktima i državnim službama;
7. Obavijesti za zaposlene;
8. Obavijesti za vlasti;
9. Obavijesti za članove obitelji unesrećenih;
10. Izjave za medije;
11. Informacije o organizaciji;
12. Informacije o zrakoplovima.

Sam plan postupanja u kriznoj situaciji mora biti koncizan, sadržajan, lako razumljiv i prilagodljiv različitim kriznim scenarijima. Krizni komunikacijski tim mora biti unaprijed određen, dostupan za kontakt 24 sata dnevno, a njihova uloga i odgovornost jasno definirane. Plan postupanja mora biti pripremljen i prije nego li se pojavi kriza, a potrebno ga je redovito provjeravati i ažurirati da bi svi članovi kriznoga tima bili čim spremniji za reakciju u slučaju krize. „Uvježbavanje plana utjecat će u konačnici na njegovu učinkovitost. Plan je potrebno često revidirati i uskladiti s novim prijetnjama ili uskladiti s mogućim inovativnim rješenjima iz određene struke, u ovom slučaju zrakoplovne“ (Đuzel, 2020). Također je važno osvijestiti se toga da niti jedna kriza nije jednaka kao i toga da se ne može svakoj publici pristupiti na jednak način, odnosno, ne postoji unificirani krizni komunikacijski plan koji je u potpunosti primjenjiv na sve situacije. „Odabir iste orijentacije u svim situacijama može rezultirati neuspjehom u postizanju željenog rezultata ili, još gore, pogoršati krizu za organizaciju. Situacije se razlikuju pa je nemoguće propisati standardiziranu komunikacijsku strategiju za krizne menadžere, ali rasvjetljavanjem složenosti povezanih s velikim nesrećama u zračnome prometu možemo staviti one koji upravljaju ovom vrstom krize u bolju poziciju za određivanje učinkovitih komunikacijskih strategija.“ (Ray, 1999). Ono što je u kriznoj komunikaciji unificirano jest to da informacije trebaju biti beskompromisno transparentne, točne i pravovremene (Hsiu-Ying Kao i sur., 2020).

### **3.3. Primjeri kriznoga komuniciranja u zračnome prometu**

Iako su zrakoplovne nesreće prvo na što se pomisli kada je u pitanju kriza u zrakoplovnoj organizaciji, Ray (1999) objašnjava da one nisu jedini mogući uzročnik krize u zrakoplovnoj industriji.

Tri do sad najveće globalne krizne situacije u zrakoplovnoj industriji uzrokovane su:

1. Terorističkim napadima u Sjedinjenim Američkim Državama 11. rujna 2001. godine;
2. Erupcijom islandskog vulkana Eyjafjallajökull 2010. godine;
3. Korona virusnom bolešću 2021. godine.

Sva tri slučaja rezultirala su globalnim zaustavljanjem zračnoga prometa odnosno otkazivanjem letova. Nakon terorističkog napada na SAD 11. rujna 2001. godine, „pema Bureau of Transportation Statistics (BTS)<sup>8</sup>, prvi put od uspostavljanja zrakoplovne industrije nebo iznad SAD-a bilo je bez zrakoplova.“ (Massey, 2005) nakon što je Federal Aviation Administration (FAA)<sup>9</sup> izdala naredbu o generalnoj obustavi zračnoga prometa u zračnome prostoru SAD-a (Kraus, 2022). Prema izvješću EUROCONTROL-a (2010) posljedice erupcije vulkana Eyjafjallajökulla na Islandu uzrokovale su postupno djelomično ili potpuno zatvaranje većeg dijela europskog zračnog prostora, najizraženije u razdoblju od 15. do 24. travnja 2010. godine. S velikom vjerojatnošću može se pretpostaviti da je Korona virusna bolest, koja je uzrokovala potpuno zatvaranje svijeta (takozvani *lockdown*), zbog krajnje nepredvidivog razvoja krize rezultirala najvećim negativnim utjecajem na zračni promet u povijesti zrakoplovstva. „Mnoge su zrakoplovne tvrtke smanjile broj svojih letova za više od 90%, a neke su potpuno prestale letjeti“ (Michelmann i sur., 2023). S obzirom na to da je kriza uzrokovana pandemijom virusa SARS-CoV-2 bila teža i dugotrajnija od svih dotadašnjih kriza, postojeće krizne strategije pokazale su se nedovoljnima, a timovi za upravljanje u kriznim situacijama našli su se pred izazovom razvoja novih kriznih planova s ciljem opstanka i održivosti industrije (Kim, Sohn, 2022; Linden, 2021). U takvim situacijama akteri zrakoplovne industrije na globalnoj razini ujedinjuju se u djelovanju sa svrhom normalizacije zrakoplovnog prometa i opstanka industrije. Međutim, u situacijama kada je krizom pogođena jedna zrakoplovna tvrtka, mnogo su izraženiji rizici i potencijalne posljedice za njezino poslovanje nego li kada se borba za opstanak vodi na globalnoj razini. U takvim situacijama, prethodna pripremljenost na krizu, pravovremena reakcija organizacije i odnosi s javnošću ključ su (ne)uspjeha. „Kako bi preživjeli krizu, zrakoplovni prijevoznik mora strateški komunicirati sa žrtvama i/ili njihovim obiteljima, medijima, javnošću, drugim zrakoplovnim prijevoznicima, proizvođačima, vladinim agencijama, dioničarima, službenicima, zaposlenicima i

---

<sup>8</sup> Zavod za prometnu statistiku SAD-a

<sup>9</sup> Federalna agencija za civilno zrakoplovstvo

budućim korisnicima njihove usluge.“ (Ray, 1999). U nastavku rada bit će prikazane dvije studije slučaja koje su i sastavni dio sadržaja priručnika Međunarodnog udruženja zračnih prijevoznika<sup>10</sup> koji je izdan kao pomoćna literatura za olakšavanje planiranja kriznog komuniciranja u zrakoplovnoj industriji. Svrha priručnika je efektivno krizno komuniciranje s ciljem zaštite ugleda svih uključenih strana odnosno „pomoć zrakoplovnim prijevoznicima, proizvođačima, zračnim lukama, istražnim tijelima i drugim uključenim stranama za učinkovito komuniciranje nakon zrakoplovne nesreće ili veće nezgode, kako bi zaštitili svoj ugled i ugled same industrije.“ (IATA, 2018).

### **3.3.1. Southwest Airlines WN1380**

Svega 20 minuta nakon polijetanja iz njujorške zračne luke La Guardia, 17. travnja 2018. godine, zrakoplov Boeing 737-700 u vlasništvu zrakoplovnog prijevoznika Southwest Airlines na letu iz New Yorka prema Dallasu (WN1380) na kojemu je bilo prisutno 144 putnika i pet članova posade, doživio je kvar i eksploziju lijevoga motora zbog zamora materijala. Krhotine motora oštetile su trup zrakoplova i prozor, a zbog rapidnog izjednačavanja vanjskog i tlaka zraka u kabini zrakoplova, putnicu koja je sjedila na putničkom sjedalu uz oštećeni prozor zrak je djelomično izvukao kroz isti prozor (Kanso, Grassmuck, 2020). Posada zrakoplova pristupila je proceduri hitnoga slijetanja i uspješno prizemljila zrakoplov u zračnu luku Philadelphia. Ozlijeđena putnica je preminula od posljedica nesreće (IATA, 2018). Prve vijesti o nesreći objavili su putnici u javljanju uživo na društvenim mrežama koristeći WiFi uslugu u zrakoplovu. Po primitku obavijesti o nesreći od operativnog centra, komunikacijski tim bez odgode je potvrdio nesretni događaj objavom na mrežnoj stranici organizacije (Kanso, Grassmuck, 2020). „Do trenutka kad je let WN1380 sletio u zračnu luku u Philadelphiji, Southwest Airlines već je reagirao na situaciju. Objavili su izjave na svojoj mrežnoj stranici i Twitteru. Bili su aktivni na društvenim mrežama, Facebooku, Twitteru i LinkedInu, objavljujući ažurirane vijesti i odgovarajući na tweetove, komentare i poruke javnosti. Prvo priopćenje objavili su u 11.00 sati, prije nego što je zrakoplov sletio u međunarodnu zračnu luku Philadelphia. Čim su primili poziv od pilota, objavili su priopćenje na svojoj mrežnoj stranici i počeli provoditi već osmišljen plan kriznog komuniciranja

---

<sup>10</sup> Engleski: International Air Transport Association (IATA).

prema protokolu.“ (Kanso, Grassmuck, 2020). Kanso i Grassmuck (2020) nadalje u svojoj analizi komunikacijskog protokola Southwest Airlinesa navode da je inicijalni odgovor organizacije na nastanak krize bio trostrukog usmjerenja: umanjiti negativan medijski publicitet, osigurati novčanu naknadu i emocionalnu podršku za putnike i posadu zrakoplova te uvjeriti buduće klijente da je Southwest Airlines siguran zrakoplovni prijevoznik. Ciljna javnost prema kojoj je odjel za odnose s javnošću Southwest Airlinesa bio usmjeren u svom djelovanju bili su putnici s leta WN1380, obitelj stradale putnice, piloti i kabinska posada s leta WN1380 te piloti i kabinska posada Southwest Airlinesa i ostalih zrakoplovnih prijevoznika, budući korisnici usluga Southwest Airlinesa, šira javnost i mediji, državna uprava i dužnosnici naročito FAA (Kanso, Grassmuck, 2020). Prema IATA-inom priručniku (2010), dvije video izjave izvršnog direktora Southwest Airlinesa, Garyja Kellyja, bile su do tad najgledaniji sadržaj na mrežnoj stranici zrakoplovnog prijevoznika (*SWA Life*) dok se naknadno zanimanje medija usredotočilo na dvije ključne priče: istraživanje potencijalnog zamora materijala u lopaticama turbine motora te izvanredno dobro postupanje posade.

Prve reakcije Southwest Airlinesa s ciljem povrata i zadržavanja povjerenja ciljne javnosti bile su:

- Najava obveze pregleda svih lopatica turbine u roku od 30 dana te objava video procesa održavanja zrakoplova na mrežnoj stranici organizacije
- Objava izjava kapetana i prvog časnika zrakoplova
- Promjena višebojnih obilježja brenda u jednostavnu plavu s jednobojnim sivim logotipom tijekom deset dana počevši od dana nesretnog događaja
- Otkazivanje oglašavanja i ostalih promotivnih aktivnosti
- Povlačenje 500 000 primjeraka putnog časopisa
- Objava kolumne izvršnog direktora u novome izdanju putnoga časopisa
- Komunikacijski tim pregledao je i izolirao sve prethodno objavljene fotografije i snimke koje su se mogle činiti neprikladnim u danim okolnostima (IATA, 2018).

Daljnji postupci tijekom krizne komunikacije Southwest Airlinesa:

- „Izvijestiti medije o koordinaciji Southwest Airlinesa s istražiteljima kako bi se utvrdilo što je pošlo po zlu na letu WN1380
- Obavijestiti obitelj žrtve o odšteti koju će dobiti od Southwest Airlinesa

- Upoznati putnike koji su bili prisutni na letu WN1380 s podrškom koju im je Southwest Airlines spreman pružiti
- Odati počast pilotima i kabinskoj posadi Southwest Airlinesa zbog njihove profesionalnosti i postupanja tijekom hitnih situacija
- Obavijestiti širu javnost da je letenje Southwest Airlinesom sigurno
- Minimizirati negativne stavove među putnicima leta WN1380 prema Southwest Airlinesu
- Zadržati pozitivne stavove o sigurnosti Southwest Airlinesa među zaposlenicima
- Uvjeriti putnike s leta WN1380 da ne tuže Southwest Airlines zbog incidenta
- Poslati pismo isprike putnicima s leta WN1380 dan nakon incidenta
- Distribuirati izjave o nesretnom događaju raznim medijima o nesretnom događaju
- Odgovoriti na objave putnika s leta WN1380 i medijske objave na društvenim mrežama“ (Kanso, Grassmuck, 2020).

U IATA priručniku (2018) navodi se da je nesreća rezultirala s više od 45 000 medijskih objava i 260 000 spominjanja na društvenim mrežama, a komunikacijski odgovor zračnog prijevoznika na krizu smatra se pravovremenim, suosjećajnim i transparentnim. Zahvaljujući stručnosti tima pod vodstvom stručnjakinje za odnose s javnošću, Linde Rutherford, reputacija Southwest Airlinesa nije narušena (Kanso, Grassmuck, 2020) unatoč tome što je 56% objavljenih vijesti i 46% objava na društvenim mrežama bilo negativnoga prizvuka (IATA, 2018).

### **3.3.2. Germanwings 4U9525**

Zrakoplov Airbus A320-200 njemačkog zrakoplovnog prijevoznika Germanwings na letu 4U9525 prema Düsseldorfu završio je tragično nakon što je prvi časnik zrakoplova namjernim činom srušio zrakoplov u Francuske Alpe 40 minuta nakon polijetanja iz zračne luke El Prat u Barceloni. Nesreća se dogodila 24. ožujka 2015. godine, a na zrakoplovu se u trenutku nesreće nalazilo 144 putnika i šest članova posade. (Canny, 2016). Prva izjava za javnost kojom je Germanwings potvrdio da je organizacija svjesna medijskih napisa objavljena je na Twitteru zračnoga prijevoznika sat vremena nakon nesreće, a u prva dvadeset i četiri sata nakon nesreće objavljena su 24 *tweeta*. S obzirom na to da je službena mrežna stranica bila nedostupna nekoliko sati, društvene mreže, Tweeter i Facebook, pokazale su se kao važan komunikacijski kanal (Brataas,



2018). U rješavanje krizne situacije uključila se Lufthansa, majčinska organizacija Germanwingsa, „pokazujući na taj način svijetu da se rješavanjem krizne situacije upravlja na najvišoj razini organizacije“ (Brataas, 2018). Iako je Plan za hitne slučajeve i nepredviđene situacije organizacije zrakoplovnog prijevoznika određeno da kriznom situacijom upravlja organizacija pogođena krizom, upravljanje kriznom situacijom preuzeo je izvršni direktor Lufthanse Carsten Spohr. (IATA, 2018). Tijekom prve konferencije za medije, Spohr „je pokazao odanost i brigu, a nekoliko sati kasnije snimio je video poruku na engleskom i njemačkom jeziku koja je objavljena na YouTubeu. Izrekao je namjeru Lufthanse u pružanju pune podrške najbližima stradalih bilo gdje u svijetu te da sigurnost u zrakoplovnoj industriji nije zadana.“ (Bartaas, 2018). Spohrovo preuzimanje uloge glasnogovornika smatra se ključnim čimbenikom u sprječavanju narušavanja ugleda Lufthansa grupe (IATA, 2018).

Prve reakcije Germanwingsa odnosno Lufthanse s ciljem povrata i zadržavanja povjerenja ciljne javnosti bile su:

- Preuzimanje inicijative i zaštite od strane Lufthanse
- Konferencija za medije pod vodstvom Carstena Spohra
- Promjena višebojnih obilježja brenda u jednoboje sive i crne tonove
- Uspostavljanje telefonske veze za obitelji unesrećenih
- Organizacija letova do Marseillesa i mjesta nesreće
- Uspostavljanje centra za pomoć obiteljima unesrećenih u Marseillesu
- Usvajanje preporuke o prisutnosti dva člana posade zrakoplova u pilotskoj kabini u svakome trenutku tijekom trajanja leta (Rodriguez-Toubes, Dominguez-Lopez, 2017).

Daljnji postupci tijekom krizne komunikacije Lufthansa grupe:

- Osnivanje organizacije za daljnju komunikaciju i suradnju s obiteljima stradalih putnika i posade s 15 različitih područja djelovanja (podrška obiteljima, povrat osobnih stvari, financijska potpora i ostali vidovi pomoći) na jezicima obitelji stradalih putnika
- Osnivanje fonda za pomoć obiteljima stradalih putnika u vrijednosti 15 milijuna eura
- Izgradnja memorijalnih centra u Španjolskoj, Njemačkoj i na mjestu nesreće.
- Suradnja s vlastima (IATA, 2018).

## 4. Zaključak

Krize se u pravilu ne događaju često, ali kada se pojave mogu organizaciji nanijeti nesagledivu štetu. Bilo da je uzrokovana unutarnjim ili vanjskim čimbenicima, kriza predstavlja privremeno narušavanje poslovanja i sigurnosti organizacije te zahtijeva učinkovit odgovor kako bi se umanjile njezine negativne posljedice. Unatoč nultoj toleranciji na pogreške i visokim standardima sigurnosti, zrakoplovna industrija nije imuna na krize. Zrakoplovne nesreće događaju se rijetko, ali privlače pažnju javnosti i utječu na stav o sigurnosti zračnoga prometa, a posljedično ugrožavaju opstojnost organizacije. No, svaka kriza privremenog je karaktera te je ujedno prilika za revitalizaciju poslovanja i novi rast ili, s druge strane, propast organizacije što ovisi o odgovoru organizacije na krizu odnosno o njezinoj pripremljenosti i provođenju plana za upravljanje kriznom situacijom. Iako se krizom ne može upravljati važno je znati da se u kriznim situacijama može upravljati odgovorom na krizu te se na taj način može usmjeravati i ublažiti njezine posljedice. S obzirom na to da kriza predstavlja iznenadnu situaciju, na njezino izbijanje organizacije nikada ne mogu biti u potpunosti spremne, međutim, svaka organizacija iz sustava zračnoga prometa dužna je imati unaprijed osmišljen krizni (komunikacijski) plan koji omogućava prepoznavanje krize već u njezinome začetku i brzo djelovanje kada se ona pojavi. Važno je da su organizacije svjesne toga da niti jedna kriza nije jednaka kao i toga da se ne može svakoj publici pristupiti na jednak način, odnosno, da ne postoji unificirani krizni komunikacijski plan koji je u potpunosti primjenjiv na sve situacije. Organizacije u zračnoj industriji moraju biti uvijek pripravne na mogućnost izbijanja različitih vrsta kriznih situacija, odnosno, moraju imati spremne krizne komunikacijske planove prilagodljive svakoj vrsti potencijalne krize iz područja njihova djelovanja. Zbog toga plan postupanja u kriznoj situaciji mora biti koncizan, sadržajan, lako razumljiv, prilagodljiv različitim kriznim scenarijima, mora biti pripremljen i prije nego li se pojavi kriza, a potrebno ga je redovito provjeravati i ažurirati da bi svi članovi kriznoga tima bili čim spremniji za reakciju u slučaju krize. S obzirom na izloženost potencijalnim rizicima u zrakoplovnoj industriji i posljedicama koje oni nose, menadžeri za upravljanje u kriznim situacijama u suradnji sa stručnjacima za odnose s javnošću razvijaju detaljne planove i metode upravljanja u kriznim situacijama koje preuzimaju i stručnjaci iz drugih industrija. Upravljanje u kriznoj situaciji uključuje razvoj plana odgovora u hitnim situacijama koji se temelji na regulatornim obvezama i strogoj sigurnosnoj kulturi zračnoga prometa, međutim, ključni akteri kod izbijanja krize su unaprijed određeni uvježbani krizni timovi

o čijoj (ne)ispravnoj i (ne)uspješnoj primjeni kriznog komunikacijskog plana ovisi opstojnost organizacije, njezin oporavak i očuvanje ugleda.

## Literatura

### Knjige

- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (2003). *Odnosi s javnošću*. Osmo izdanje. Zagreb: MATE.
- Mirosavljević, M. (2008). *Odnosi s javnošću*. Banja Luka: Banja Luka College – Besjeda Banja Luka.
- Radalj, M. (2016). *Knjiga i nakladništvo u odnosima s javnošću*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
- Radalj, M. (2018). *Odnosi s javnošću u neprofitnim organizacijama*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada; Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
- Ray, S. J. (1999). *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry*. London: Quorum Books.
- Theaker, A. (2004). *The Public Relations Handbook*. Devon: Routledge.
- Tomić, Z. (2008). *Odnosi s javnošću - Teorija i praksa*. Zagreb; Sarajevo: Synopsis.
- Tomić, Z. (2016). *Odnosi s javnošću - Teorija i praksa*. II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Zagreb; Sarajevo: Synopsis.

### Članci u znanstvenim časopisima

- Bajić, J., Tatalović, M., Kučko, K. (2015). Aviokompanije i sustavno upravljanje poslovnim rizicima - izazovi Croatia Airlinesa. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije* [online], 10(2), str. 297-314. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.7251/emc.v10i2.2029> [25. travnja 2023.].
- Bekdash, M. O. (2019). Leadership and decision-making style for airline crisis management in emerging markets. *EuroMed Journal of Management* [online], 3(2), str. 89-108. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1504/EMJM.2019.10026073> [24. kolovoza 2023.].
- Brataas, K (2018). *Crisis Communication: Case Studies and Lessons Learned from International Disasters* [online]. Oxfordshire: Routledge. Dostupno na: <https://books.google.hr/books?id=ICIKDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> [3. kolovoza 2023.].
- Bulajić, M. (2010). Krizno komuniciranje. *MEDIX* [online], 16(87/88), str. 87-88. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/90154> [1. svibnja 2023.].

- Canny, I. U. (2016). An Application of Situational Crisis Communication Theory on Germanwings Flight 9525 Crisis Communication. *SSRN Electronic Journal* [online], 7(3). Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2728712> [4. kolovoza 2023].
- D'Agincourt-Canning, L. G., Kissoon, N., Singal, M., Pitfield, A. F. (2010). Culture, Communication and Safety: Lessons from the Airline Industry. *The Indian Journal of Pediatrics* [online], 78(6), str. 703–708. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s12098-010-0311-y> [24. kolovoza 2023.].
- Dragun, V. (2011). Odnosi s javnošću u obrazovanju. *Suvremena pitanja: časopis za prosvjetu i kulturu* [online], 11-12, str. 58-73. Dostupno na: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=275925> [10. travnja 2023.].
- Đuzel, M. (2020). Karakteristike kriznoga komuniciranja u zrakoplovnoj industriji. *South Eastern European Journal of Communication* [online], 2(1), str. 25-35. Dostupno na: <https://doi.org/10.47960/2712-0457.2020.1.2.25> [1. svibnja 2023.].
- Gönen, İ., Yamamoto Telli, G. (2012). Crisis management of the Turkish civil aviation companies: A study of 2004 and 2011 years. *International Journal of Economics and Management Sciences* [online], 1(6), str. 45-49. Dostupno na: [https://www.academia.edu/1485194/CRISIS\\_MANAGEMENT\\_OF\\_THE\\_TURKISH\\_CIVIL\\_AVIATION\\_COMPANIES\\_A\\_STUDY\\_OF\\_2004\\_AND\\_2011\\_YEARS](https://www.academia.edu/1485194/CRISIS_MANAGEMENT_OF_THE_TURKISH_CIVIL_AVIATION_COMPANIES_A_STUDY_OF_2004_AND_2011_YEARS) [24. kolovoza 2023.].
- Helmreich, R. L. (2000). On error management: lessons from aviation. *British Medical Journal* [online], 320(7237), str. 781–785. Dostupno na: <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7237.781> [24. kolovoza 2024.].
- Hsiu-Ying Kao, G., Wang, S. W, Farquhar, J. D. (2020). Modeling Airline Crisis Management Capability: Brand attitude, brand credibility and intention, *Journal of Air Transport Management* [online], 89. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101894> [24. kolovoza 2023.].
- Jeftić, N. (2009). Komunikacijska suverenost pravo na komunikaciju kao novostečeno ljudsko pravo. *Informatologia* [online], 42(2), str. 73-86. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/40758> [1. svibnja 2023.].
- Kanso, A., Grassmuck, L. (2020). A crisis in the air: Analyzing public relations at Southwest Airlines to restore public trust. *Competition Forum* [online], 18, 1-2, str. 148-156. Dostupno na: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/crisis-air-analyzing-public-relations-at/docview/2516290298/se-2> [2. kolovoza 2023.].
- Kim, M., Sohn, J. (2022). Passenger, airline, and policy responses to the COVID-19 crisis: The case of South Korea, *Journal of Air Transport Management* [online], 98. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102144> [24. kolovoza 2023.].

- Kraus, T. L. (2022). FAA Historical Chronology 1997-2012. Washington, DC: Federal Aviation Administration. Dostupno na: <https://www.faa.gov/history/chronologhistory/faa-chronology-1997-2012> [2. kolovoza 2023.].
- Linden, E. (2021). Pandemics and environmental shocks: What aviation managers should learn from COVID-19 for long-term planning, *Journal of Air Transport Management* [online], 90. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101944> [24. kolovoza 2023.].
- Massey, J. E. (2005). Public Relations in the Airline Industry: The Crisis Response to the September 11th Attacks. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing* [online], 12(1-2), str. 97-114. Dostupno na: [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J150v12n01\\_07](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J150v12n01_07) [2. kolovoza 2023.].
- Michelmann, J., Schmalz, U., Becker, A., Stroh, F., Behnke, S., Hornung, M. (2023). Influence of COVID-19 on air travel - A scenario study toward future trusted aviation, *Journal of Air Transport Management* [online], 106. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2022.102325> [24. kolovoza 2023.].
- Milas, Z., Jurić, T. (2018). Razvoj komunikacijske prakse u sustavu zagrebačkog javnog prijevoza. *Communication Management Review* [online], 3(2), str. 30-53. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/214538> [23. travnja 2023.].
- Pejaković, G. (2015). Oblici odnosa s javnošću u suvremenom poslovanju. *Tranzicija* [online], 17(36), str. 123-134. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/158312> [9. travnja 2023.].

### Članci u zbornicima radova

- Funda, D., Majić, T. (2011). Upravljanje krizom. U: Toth, I. (ur.), *IV. Međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“ (25. – 26. svibnja 2011.)*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica. str. 47-60.
- Perinić, J. (2011). Mjesto i uloga odnosa s javnošću u krizama. U: Toth, I. (ur.), *IV. Međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“ (25. – 26. svibnja 2011.)*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, str. 172-190.
- Rodriguez-Toubes, D., Dominguez-Lopez, Y. (2017). Social Media in Crisis Communication: Germanwings Flight 4U9525. U: Freire, F., Rúas Araújo, X., Martínez Fernández, V., García, X. (ur.), *Media and Metamedia Management. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 503*. Cham: Springer, str. 243-249. Dostupno na: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-46068-0\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-319-46068-0_31) [4. kolovoza 2023.].

### Web izvori

- Emergency Response Planning*. International Civil Aviation Organization. Dostupno na: <https://www.icao.int/sustainability/ERP/Pages/default.aspx> [1. svibnja 2023.].

EUROCONTROL (2010). *Ash-cloud April and May 2010: Impact on Air-Traffic*. Dostupno na: <https://www.eurocontrol.int/publication/ash-cloud-april-and-may-2010-impact-air-traffic> [2. kolovoza 2023.].

Hrvatska agencija za civilno zrakoplovstvo (2016). *Naredba o zrakoplovnoj sigurnosti (ASO-2010-004)*. Dostupno na: [http://www.ccaa.hr/file\\_inline.php?file=6007920a5fb33a28feeea5639d7bc70a49c](http://www.ccaa.hr/file_inline.php?file=6007920a5fb33a28feeea5639d7bc70a49c) [30. travnja 2023.].

International Air Transport Association (2018). *Crisis communication and reputation management in the digital age: A guide to best practice for the aviation industry*. Dostupno na: <https://www.iata.org/en/publications/crisis-communications-guidelines> [2. kolovoza 2023.].

International Civil Aviation Organization (2013). *Safety Management Manual (Doc.9859)*. Dostupno na: <https://www.icao.int/SAM/Documents/2017-SSP-GUY/Doc%209859%20SMM%20Third%20edition%20en.pdf> [30. travnja 2023.].