

# Krizno komuniciranje na primjeru Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske

---

Ćorluka, Ana Marija

Master's thesis / Diplomski rad

2021

*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:111:435225>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-30**



*Repository / Repozitorij:*

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





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Ana Marija Ćorluka

**KRIZNO KOMUNICIRANJE NA PRIMJERU  
STOŽERA CIVILNE ZAŠTITE REPUBLIKE  
HRVATSKE**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2021.





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

Ana Marija Ćorluka

**KRIZNO KOMUNICIRANJE NA PRIMJERU  
STOŽERA CIVILNE ZAŠTITE REPUBLIKE  
HRVATSKE**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Danijel Labaš

Zagreb, 2021.

## Sažetak

Svrha ovog diplomskog rada je analizirati krizno komuniciranje na primjeru Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske. Kako bi se dobio što bolji uvid u mišljenje javnosti o kriznom komuniciranju Stožera provedeno je anketno ispitivanje. Anketna pitanja su ispitanici rješavali putem interneta, a istraživanju je prisustvovalo 395 ispitanika. Dobiveni rezultati pokazali su kako većina ispitanika smatra kako Stožer nije komunicirao transparentno niti vjerodostojno. Također, ispitanici smatraju kako Stožer odluke nije objasnio dovoljno jasno. Velika većina ispitanika odgovorila je kako Stožeru manje vjeruje nego na početku ili mu uopće ne vjeruje.

Također, analizirani su prilozi portala index.hr, vecernji.hr, 24sata.hr te dnevnik.hr od veljače do listopada 2020. godine. Odabrani su prilozi koji su pisali o najistaknutijim temama u tom razdoblju. Iz analize se zaključilo kako prilozi s različitih portala nisu previše odudarali jedni od drugih. Istaknuo se isti trend kod svih portala, što znači da su počeli s informativnim i pozitivnim tonom izvještavanja o Stožeru pa se krajem prvog vala više prebacili na negativan ton izvještavanja. Od analiziranih portala, najviše se isticao portal 24sata.hr koji je najkritičnije progovarao o Stožeru. Za daljnja istraživanja bi se trebale promotriti promjene u nastavku izvještavanja portala od početka drugog vala zaraze pa do novijih datuma.

**Ključne riječi:** Stožer civilne zaštite, komunikacija, koronavirus, pandemija

## Abstract

The purpose of this thesis is to analyze crisis communication on the example of the Civil Protection Headquarters of the Republic of Croatia. In order to gain the best possible insight into the public opinion on the crisis communication of the Headquarters, we conducted a survey. Participants answered the survey questions via the Internet, and the survey was completed by 395 people. The results showed that the majority of participants believe that the Headquarters is not transparent and their communication is not credible. Also, participants feel that the Headquarters did not explain the decisions clearly enough. The devastating fact for the Headquarters is that the vast majority of participants answered that they trust the Headquarters less than at the beginning, or do not trust it at all.

Furthermore, the articles from the index.hr, vecernji.hr, 24sata.hr and dnevnik.hr portals were analyzed in the period during and after the first wave of infection, until the beginning of the second wave of infection. The analyzed articles wrote about the most famous topics in that period. The analysis showed that the articles from different portals did not differ too much from each other. The same trend was noticed in all portals, which means that they started with an informative and positive tone of reporting on the Headquarters, and at the end of the first wave they switched to a more negative tone of reporting. Of all analyzed portals, the one that stood out the most was 24sata.hr. Its articles spoke most critically about the Headquarters. For further research, changes in the way of reporting from the beginning of the second wave of infection to more recent dates should be analyzed.

**Key words:** Civil Protection Headquarters, communication, coronavirus, pandemic

## Sadržaj

1. Uvod	2
2. Komuniciranje u kriznim situacijama i Stožer civilne zaštite	3
2.1. Što je krizno komuniciranje?	3
2.2. Pravila komuniciranja u kriznim situacijama	6
2.2.1. Faze kriznih situacija	6
2.2.2. Pravila za uspješno krizno komuniciranje	7
2.2.3. Komunikacija s javnostima i medijima	14
2.3. Primjeri kriznog komuniciranja u Hrvatskoj	18
2.3.1. Karlovačka pivovara	18
2.3.2. Inina platforma	20
2.4. Stožer civilne zaštite RH i komunikacija s javnošću	21
2.4.1. Komunikacija Stožera RH i drugih zemalja putem web stranice	23
2.4.2. Komunikacija Stožera RH s javnošću	30
3. Analiza medijskog izvještavanja o kriznom komuniciranju Stožera civilne zaštite	32
3.1. Izvještavanje portala o Stožeru od veljače do lipnja 2020. za vrijeme prvog vala	32
3.2. Izvještavanje po završetku prvoga vala do početka drugoga	35
3.3. Usporedba načina izvještavanja	39
4. Anketno istraživanje o kriznom komuniciranju Stožera i povjerenje javnosti prema komuniciranju Stožera	40
4.1. Metodologija, predmet, ciljevi i hipoteze istraživanja	40
4.2. Rezultati istraživanja	42
4.3. Interpretacija rezultata istraživanja	50
5. Zaključak	53
6. Popis korištene literature	55
7. Prilozi	59

## 1. Uvod

Svijet je od kraja 2019. godine pogodila pandemija novog koronavirusa, COVID – 19. Ono što se tada činilo nezamislivo, danas je stvarnost. Milijuni ljudi su zaraženi i umrli, a u ovome trenutku kraj se ne nazire. Promijenili su se životi svih ljudi, promijenio se način funkcioniranja kao i definicija normalnog života. Zdravlje i životi ljudi dovedeni su u opasnost.

Svaka država nosi se na svoj način s pandemijom. Gotovo sve države aktivirale su Stožere civilne zaštite koji donose odluke o mjerama koje stupaju na snagu kako bi se suzbilo širenje zaraze koronavirusom. Tako je i u Hrvatskoj u fokus javnosti od 2020. godine došao upravo Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske, odnosno ljudi koji već više od godinu dana svakodnevno javnosti iznose nove informacije o pandemiji, cijepljenju i mjerama koje se poduzimaju i stupaju na snagu.

Svakodnevno od 2020. godine članovi Stožera zauzimaju medijski prostor, a i privlače pozornost javnosti. Stoga će se u ovom radu pisati upravo o njima, odnosno naglasak će biti na njihovom kriznom komuniciranju. Kako je javnost upoznala članove Stožera tek kada se pandemija pojavila te ih stavila u fokus od 2020. godine, istraživanja o njihovom kriznom komuniciranju nema puno. Postoje prilozi u kojima komunikacijski stručnjaci daju svoje mišljenje o komunikaciji Stožera. Tako imamo prilog u kojem se ističe profesionalnost i izvrsnost kriznog komuniciranja članova Stožera. Čak se navodi kako je njihovo krizno komuniciranje primjer za udžbenike (vrhkomunikacije.com, 15. 3. 2020.). Pomoću anketnog istraživanja koje ćemo provesti, istražiti ćemo slažu li se građani s tim i je li se njihovo mišljenje promijenilo od početka pandemije.

Cilj ovog rada je analizirati krizno komuniciranje Stožera civilne zaštite u tijeku pandemije koronavirusa te mišljenje javnosti o komunikaciji Stožera. Kako bi se ostvario cilj rada, u radu će se analizirati medijsko izvještavanje o komunikaciji Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske na portalima. Također, mišljenje javnosti o komunikaciji i povjerenju prema Stožeru istražiti će se putem anketnog istraživanja.

U prvom ćemo dijelu rada predstaviti krizno komuniciranje kao i komuniciranje Stožera u krizi pandemije koronavirusa. U drugom ćemo dijelu rada analizirati medijsko izvještavanje o komunikaciji Stožera tijekom i nakon prvog vala zaraze pomoću novinarskih priloga o

najaktualnijim temama tog razdoblja. U završnom ćemo dijelu predstaviti rezultate anketnog istraživanja o mišljenju i povjerenju javnosti prema Stožeru te ćemo ih analizirati, raspraviti i donijeti zaključak.

## **2. Komuniciranje u kriznim situacijama i Stožer civilne zaštite**

### *2.1. Što je krizno komuniciranje?*

Kako bismo mogli govoriti o kriznom komuniciranju potrebno je prvo pojasniti što je kriza i kada nastupa. Postoji puno definicija krize, no svim definicijama je zajedničko da ju opisuju kao pojavu koja nastupa iznenadno i vrlo često ima negativne učinke. Tako možemo reći kako je kriza „intenzivna pojava s potencijalno negativnim ishodom koja utječe na organizaciju ili cijelu industriju, kao i na njihove javnosti, proizvode, usluge ili ugled“ (Jugo, 2017: 20). Također, neki autori smatraju kako se na krizu ne može potpuno utjecati, kao i da ne možemo znati ishod krize (Tomić, Sapunar, 2006: 299). Međutim, možemo izdvojiti tri karakteristike krize koje su ključne u svim definicijama, a to su: neočekivanost krize, uzrokovanje štete i potreba komuniciranja (Jugo, 2017: 22,23). Dakle, možemo zaključiti kako je kriza stanje koje nije uobičajeno i očekivano te sa sobom donosi opasnosti i nepredvidiva stanja.

Postoji nekoliko različitih vrsta kriza, od kriza koje su uzrokovane vanjskim čimbenicima na koje se ne može utjecati do kriza uzrokovanih unutarnjim čimbenicima unutar države ili neke organizacije (Tomić, Sapunar, 2006: 301). Kako je kriza pojava koja nastupa iznenadno, potrebno je uvijek imati pripravan plan što i kako raditi ako do nje dođe. Kao što navodi Mario Plenković (2015: 114) kriza narušava stabilnost i sigurnost države i institucija, kao i samih građana, pa je stoga potrebno pravilno upravljati krizom. Za to je zaslužan krizni menadžment kojemu je glavni zadatak svesti utjecaj krize na minimum (Jugo, 2017: 25). Kako bi krizni menadžment što uspješnije savladao krizu, potrebno je razviti plan postupanja u krizi i prije pojave same krize. Jedan od najbitnijih dijelova toga plana je krizno komuniciranje.



Krizno komuniciranje može se definirati kao komuniciranje koje se odvija ne samo tijekom, nego i prije i nakon krize, između države ili organizacije koja je zahvaćena krizom i javnosti (Jugo, 2017: 29). Kako bi krizno komuniciranje bilo što uspješnije, Terence Powers i suradnici (1999, prema: Mihalinić, 2018: 28) izdvajaju četiri ključna elementa koja valja poštivati u komuniciranju u krizi: „1. sposobnost uspostavljanja empatičnog odnosa prema javnosti; 2. kompetentnost i vjerodostojnost komunikatora; 3. iskrenost i transparentnost u procesu davanja informacija i 4. dostupnost komunikatora.“ Iz navedenih elemenata možemo zaključiti kako se međusobno nadopunjuju te predstavljaju temelj komuniciranja u kriznim situacijama. Ciljanj javnosti je bitno da je osoba koja komunicira u krizi stručnjak koji zna o čemu govori, ali i da je to što govori istinito. Također, vrlo je bitno da je komunikator osoba koja ima sposobnost lijepog izražavanja koje je blisko i lako razumljivo ljudima.

William Timothy Coombs (2015: 7) ističe kako se krizno komuniciranje mora uključiti u svakodnevnu komunikaciju organizacije kako bi se na njemu kontinuirano radilo. Kako kaže, bitno je da zaposlenici u svakom trenu mogu uočiti potencijalno nastajanje krizne situacije kako bi ju mogli spriječiti. Coombs i Sherry J. Holladay (2010: 19) čak ističu kako kriza ne mora nužno predstavljati negativne ishode za tvrtku ili organizaciju. Kako navode, uvježbano i pravovremeno reagiranje na krizu može rezultirati i pozitivnim ishodima te ojačati samu organizaciju. Dakle, o organizaciji i uvježbanosti zaposlenika za krizne situacije ovisi kakav će biti ishod krize.

Kod suočavanja s krizom bitno je proučiti koji je bio uzrok krize i raditi na otklanjanju tog uzroka i ne ponavljanju pogrešaka. Kako navodi Vesna Ivanović (2014: 14) krize se ne događaju zbog jednog razloga, nego je to obično skup nepravilnih postupaka i odluka koji zajedno dovode do pojave krizne situacije. Kao što smo ranije napomenuli, dvije glavne podjele uzroka kriza su vanjski i unutrašnji uzroci (Jugo, 2017: 59). Kao što navodi Damir Jugo, vanjski uzroci su oni na koje najčešće ne možemo utjecati, poput prirodnih katastrofa, promjena u gospodarstvu ili na tržištu. Takvi vanjski uzroci neočekivani su i jako ih je teško predvidjeti jer nema pravila kada i kome će se dogoditi. S druge strane, unutrašnji uzroci krize tiču se same organizacije i njenog osoblja. Naime, prema istraživanju iz 2010. godine (Jugo, 2017: 64), čak više od 80 posto kriznih situacija u organizacijama dogode se zbog ljudskog čimbenika nekoga iz organizacije, a u pola situacija uzrok je menadžment. Iz navedenog možemo zaključiti kako je vrlo bitno imati dobro organiziranu strukturu i raspodjelu poslova. Također, ključna je dobra komunikacija među

zaposlenicima i nadređenima kako bi se problemi prepoznali na vrijeme i kako bi se reagiralo na vrijeme.

Uzroke krize koji dolaze iz vanjskog okruženja organizacije možemo podijeliti na četiri čimbenika: političko-pravne, ekonomske, socijalne i tehnološke (Jugo, 2017: 60). Kako navodi autor, političko-pravni čimbenici odnose se na zakone i propise sudske vlasti ili ostalih tijela izvršne vlasti. Na takve čimbenike organizacija ne može utjecati, a mora ih poštovati. Nadalje, ekonomski čimbenici znače promjenu inflacije, promjenu kamata, rast ili pad BDP-a i slično (2017: 60). Tako je prezaduženost uzrokovala veliku ekonomsku krizu u SAD-u te je posljedično pala opća potrošnja što je dovelo do velikih gubitaka u tvrtkama, pa čak i do gašenja nekih organizacija (2017: 61). Recesija nije zaobišla ni Hrvatsku pa se tako „krajem 2008. svjetska ekonomska kriza manifestirala u Hrvatskoj, prvotno zaustavljanjem gospodarskog rasta, zatim smanjenjem proizvodnje i potrošnje, te naposljetku padom BDP-a od 5,8 %“ (Benolić, 2012: 124).

Nadalje, društveni čimbenici poput tradicija, religijskih praksi, društvenih vrijednosti i trendova također mogu biti uzrok krize iz vanjskog okruženja organizacije (Jugo, 2017: 62). Možemo istaknuti dva trenda koja su posebno zastupljena u zadnjih nekoliko godina te uvelike utječu na organizacije, a to su socijalna jednakost te trend zdravog življenja (2017: 62). Naime, od svih organizacija se očekuje da poštuju razlike u spolu, vjeri, boji kože, dobi i ostalim socijalnim obilježjima. To može predstavljati problem organizacijama ili tvrtkama koje imaju većinu ili sve zaposlenike jednog roda ili jedne rase. Također, trend zdravog življenja se sve više ističe i vrši se pritisak na proizvođače nezdravih proizvoda poput gaziranih pića, slatkiša, brze hrane i sličnih. Posljednji vanjski čimbenik je tehnološki. U današnje vrijeme tehnologija je jako puno napredovala i svakim danom sve više napreduje. No, nove tehnologije mogu odmoći koliko i pomoći nekoj organizaciji jer pružaju više mjesta pogrešnom korištenju kao i napadima hakera na sustave u nekoj organizaciji (Jugo, 2017: 63). Autor također navodi kako nisu svi zadovoljni širenjem i napredovanjem tehnologije pa su moguće i pobune protiv korištenja modernih tehnologija.

Kako navodi Vesna Ivanović (2014: 15) kako bi se što bolje upravljalo kriznim situacijama, bez obzira koji im je uzrok, potrebno je pratiti pet smjernica. Za početak se trebaju analizirati i shvatiti karakteristike krizne situacije jer nije svaka kriza jednaka. Nakon analize, autorica navodi kako je potrebno odrediti koji su točno uzroci krize te kakve su posljedice ostavili. Kada je kriza

analizirana i kada su utvrđeni uzroci i posljedice, potrebno je odrediti način na koji će se organizacija nositi s tom krizom (2014: 16). Drugim riječima, potrebno je sastaviti plan upravljanja u krizi, uspostaviti timove, uskladiti poruke i ciljeve te posebno obratiti pažnju na osjetljive teme i skupine. Nadalje, Ivanović (2014: 16) navodi kako bi iza toga trebala slijediti kontrola nad kriznom situacijom te ostvariti mir kako bi se moglo nastaviti dalje.

Iz svega navedenog može se zaključiti kako je krizno komuniciranje vrlo bitan dio suočavanja s kriznim situacijama. Kako krizne situacije najčešće dolaze neočekivano i ne možemo ih predvidjeti, bitno je analizirati potencijalne uzroke krize i prije nego se kriza dogodi. Osoba koja komunicira u krizi vrlo je bitna poveznica svih ljudi u organizaciji, ali i organizacije s javnosti. Stoga ta osoba treba u krizi komunicirati transparentno, vjerodostojno i iskreno. Na taj način umanjuje se mogućnost produblivanja krize kao što se umanjuje i mogućnost negativne reakcije kod ciljne javnosti.

## *2.2. Pravila komuniciranja u kriznim situacijama*

### *2.2.1. Faze kriznih situacija*

Prema Williamu Timothyju Coombsu i Billu Richardsonu (prema: Jugo, 2015: 73) razlikujemo tri faze kriznih situacija: pretkriznu, kriznu i postkriznu fazu. Kako navode autori, ovakav trofazni model olakšava upravljanje krizom kao i njeno analiziranje te ističu kako takav model najjednostavnije opisuje razvoj krizne situacije. Nadalje, Jugo (2015:74) tumači na koji način Coombs objašnjava trofazni model. U prvoj, pretkriznoj fazi navodi planiranje i pripremu za krizu, to jest, sve radnje koje se trebaju poduzeti kako bi se pravilno pripremlilo na dolazak krize. Prema Jugi (2015: 74), Coombs tu ističe proaktivnost te pripremu za najgore scenarije. Kako dalje navodi, detekcija signala je glavni dio pretkrizne faze. Ističe kako ljudi koji rade u kriznom menadžmentu trebaju na vrijeme prepoznati prve znakove krize te bi se na taj način uvelike mogle smanjiti posljedice, pa je pretkriznu fazu Jugo sažeo:

„Priprema krize, kako Coombs definira ovu fazu, polazi od pretpostavke kako upravljači krizama moraju biti pripremljeni za njezinu pojavu, a podrazumijeva identificiranje ranjivosti organizacije koje mogu dovesti do kriza, odabira glasnogovornika koji će u ime organizacije

komunicirati s njezinim javnostima, razvijati krizne portfelje, odnosno listu situacija s kojima će se organizacija najvjerojatnije suočiti te općenito konstruirati i graditi krizni komunikacijski sustav“ (2015: 75).

Nadalje, kada je riječ o kriznoj fazi razlikujemo fazu prepoznavanja i fazu obuzdavanja krize (Coombs, 2015: 11). Coombs dalje navodi kako je u kriznoj fazi najbitnija komunikacija s dionicima organizacije te prepoznavanje i utvrđivanje same krize kako bi se poduzele prikladne radnje. Na tu fazu nastavlja se faza obuzdavanja krize koja podrazumijeva odgovor na krizu te poduzimanje svih aktivnosti koje su razvijene u pretkriznoj fazi. Brecher je istaknuo tri preduvjeta krize, a to su „oštar porast percipirane prijetnje osnovnim vrijednostima organizacije, svjesnost vremenskih ograničenja za donošenje odluka o postupanju i percepcije o vjerojatnom uključenju neprijateljskih čimbenika izvan organizacije u krizu prije nego li se kriza potpuno razriješi“ (prema: Jugo, 2015: 76). Dakle, kriznu fazu možemo objasniti kao fazu akcije i reakcije na stanje koje ugrožava organizaciju.

U posljednjoj fazi analizira se sve, od pripremljenosti na samu krizu, preko upravljanja krizom kad se pojavila, pa do toga kako je kriza završila. Upravo detaljnom analizom krizne situacije i poduzetih mjera nastoji se doći do zaključaka koji će pomoći spriječiti buduće takve krize (Jugo, 2015: 83). Uz to, autor navodi kako je u postkriznoj fazi vrlo bitno sa sigurnošću zaključiti da je kriza završila te prikazati poduzete mjere na što bolji način kako bi ostavili što bolju sliku. Coombs (2015: 11) navodi kako analize u postkriznoj fazi pomažu organizaciji „pripremiti ju bolje za sljedeću krizu, voditi računa o pozitivnom utjecaju kriznog menadžmenta na dionike te dokazati da je kriza zaista završila“. Dakle, iz navedenog se može zaključiti kako su sve tri faze kriznih situacija bitne za što bolju pripremu i suočavanje s krizom. Osim suočavanja s krizom, vrlo su bitni i zaključci i promjene nakon krize koje pomažu da ne dođe do iduće krize.

### *2.2.2. Pravila za uspješno krizno komuniciranje*

Kako bi komunikacija u krizi bila što bolja i uspješnija potrebno ju je ranije, a posebno tijekom krize pomno isplanirati. U plan kriznog komuniciranja valja uključiti ljude koji će biti dio tima zaduženog za krizno komuniciranje te njihove zadatke (Tomić, Sapunar, 2006: 302). Nadalje,

krizni plan treba obuhvaćati sve moguće i potencijalne krizne situacije. Dakle, kako bi jedna organizacija spremno dočekala krizu, potrebno ju je i predvidjeti, a autori potom navode kako slijedi pripremanje plana komuniciranja prije, tijekom i nakon krize. Dakle, strateško planiranje je ključno za kvalitetnu pripremu za krizu. Nadalje ističu kako je u kriznom planu potrebno odrediti i ključne ljude koji su zaduženi za prvu komunikaciju s javnostima nakon pojave krize (Tomić, Sapunar, 2006: 303). Nastavno na to, potrebno je osigurati obuku svih osoba koje su unutar kriznog plana, kao i simulaciju krize (2006: 304).

Kako navodi Jugo (2017: 132), postoji 12 koraka i smjernica za izgradnju učinkovitog kriznog komunikacijskog sustava. Dakle, potrebno je usuglasiti krizni menadžment s kriznim planom kako bi se reakcije na krizu provele onako kako je dogovoreno i na vrijeme. Zatim, potrebno je okupiti više različitih osoba u krizni komunikacijski tim koji će svojim raznovrsnim mišljenjima i idejama pomoći u donošenju najkvalitetnijih odluka. Nadalje, potrebno je da ti ljudi iz kriznog komunikacijskog tima predviđaju potencijalne krize te o njima razgovaraju i traže najbolja moguća rješenja. No, nisu samo članovi kriznog komunikacijskog tima oni koji su bitni za rješavanje krize. Zaposlenici organizacije također imaju veliku odgovornost i ulogu u suočavanju s krizom (Brčić, Malbašić, Đukes, 2013: 282). Kako navode autori, zaposlenici mogu nenamjerno naštetiti organizaciji svojim postupcima ili izjavama, a uzrok tomu je najčešće manjak informiranosti ili manjak vještina. Tu ističu i podatak od gotovo 70 % zaposlenih koji nisu informirani o utjecaju krize na posao te posljedice koje kriza može ostaviti na njihovu tvrtku (2013: 292).

Damir Jugo (2017:132) navodi još neke zadaće kojima se krizni menadžment mora baviti kao što je prepoznavanje skupina i dionika koji bi mogli biti zahvaćeni određenom krizom te prilagođavanje ključnih informacija prema tim dionicima. Vezano uz to, potrebno je odrediti odgovarajuće kanale putem kojih će se komunikacija najbolje provoditi te odrediti s kim će se prvo komunicirati i na koji način. Nadalje, autor navodi i pripremanje unaprijed svih informacija i materijala koji bi mogli pomoći organizaciji kada dođe do krizne situacije. Osim toga, potrebno je imati i komunikacijsko sjedište koje bi bilo ključno za odašiljanje informacija. Zaključno, autor ističe potrebu pripreme i izbora dobrog predstavnika, odnosno glasnogovornika, kao i simulaciju krize te redovno osvježavanje kriznog plana i programa.

Matthew W. Seeger (2006: 236) također ističe deset smjernica za uspješno krizno komuniciranje. Za početak autor navodi kako je potrebno definirati načine postupanja u kriznim situacijama te odrediti uloge svih zaposlenika. Nakon toga, potrebno je planirati i prije nego se kriza dogodi. Kako navodi Seeger (2006: 237), na taj način kriza neće zateći organizaciju nespremnju. Dobri odnosi s dionicima te slušanje i razumijevanje ciljnih javnosti još su jedni od preduvjeta za uspješno krizno komuniciranje (2006: 238). Naime, reakcija javnosti uvelike utječe na razvoj i trajanje krize, stoga je bitno njegovati dobre odnose s ciljnim javnostima i medijima. Kako bi se dobri odnosi postigli, Seeger ističe iskrenost i otvorenost kao glavni temelj (2006: 239). Ono što autor još ističe kao uspješno krizno komuniciranje su poruke kojima se komunicira što pojedinci mogu napraviti kako bi sami pomogli umanjiti krizu i njezine posljedice (2006: 242). Kako navodi, takve poruke bi trebale biti oprezno sastavljene kako ne bi došlo do pogrešnog shvaćanja i pogoršavanja same krize. Seeger kaže kako bi poruke trebale biti jasne, smislene i dosljedne. Samo će takve poruke izazvati pravilnu reakciju i pomoći umanjiti štetu.

Za kreiranje i provedbu kriznih planova zaslužan je krizni komunikacijski tim (Jugo, 2017: 135).

Tablica 1. Upravljanje kriznog tima (Izvor: Jugo, 2017: 135)



Iz priložene Tablice 1 možemo vidjeti kako krizni tim upravlja krizom prije njenog pojavljivanja do njenog završetka. Prva zadaća bila bi analiziranje prijetnji za organizaciju te na taj način prepoznavanje mogućih kriznih situacija (Jugo, 2017: 134). Organizacija tako priprema dobre temelje za što uspješnije savladavanje krize. Nadalje, autor navodi iduću zadaću kriznog komunikacijskog tima, a to je izrada kriznog plana. Krizni plan bi trebao sadržavati faze postupanja

u krizi te kontakte glavnih dionika organizacije. Nadalje, krizni tim bi trebao upoznati sve zaposlenike s kriznim planom, kao i osigurati simulacije krize (Jugo, 2017: 135). Kada se kriza dogodi, bitno je da krizni tim bude aktivan i poduzetan te iskoristi sve što se u simulacijama vježbalo. Autor navodi kako je glavna zadaća kriznog tima nakon krize utvrđivanje što se točno dogodilo i što se poduzelo. Ocjenjivanje i analiziranje krize koja je završila uvelike pomaže u prepoznavanju slabih točaka, ispravljanju pogrešaka te boljoj pripremi za iduće krize (Jugo, 2017: 135).

Kada govorimo o samom sastavu kriznog tima, postoji više uloga koje je potrebno imati u timu. Potrebno je da sve te uloge međusobno dobro komuniciraju i funkcioniraju kako bi donijeli što bolje odluke i postupke. Želimir Kešetović i Ivan Toth (2012: 130) to objašnjavaju navodeći:

„Posebice je važno prethodno zajedničko iskustvo pojedinaca i institucija u rješavanju kriznih situacija, razuman stupanj uzajamnog povjerenja, precizno razgraničene nadležnosti čime se umanjuju konkurencija, rivalstvo i borba među uključenim ljudima i/ ili organizacijama, jasno utvrđene ovlasti – tko vodi, pa prema tome i donosi konačne odluke, a tko savjetuje te tko ima obvezu 'kazati istinu vlastima' čak i kad je neugodna.“

Prilikom sastavljanja kriznog tima potrebno je uključiti stručnjake iz raznih područja. Prema Damiru Jugi (2017: 136) u kriznom timu je potrebno imati komunikacijske, financijske, sigurnosne stručnjake te stručnjake iz ljudskih potencijala. Autor nadalje ističe kako postoje podijeljena mišljenja o uključenosti glavnog čovjeka organizacije u krizni tim. S jedne strane, očekuje se da lider organizacije bude uključen u sve procese u organizaciji te se računa na njegovu vjerodostojnost i kvalitetno donošenje odluka. S druge strane, ključni čovjek organizacije ne mora nužno biti stručan za krizne situacije te medijska izlaganja, što je vrlo bitno za čovjeka u kriznom timu (Jugo, 2017: 136).

Za prenošenje informacija i komuniciranje s internom i eksternom javnosti zadužen je stručnjak za komunikaciju i odnose s javnošću, a to je najčešće glasnogovornik (Jugo, 2017: 137). Kako bi glasnogovornik znao koliko i koje informacije iznijeti u javnosti, potreban je pravni stručnjak koji to određuje. Nadalje, kako bi imali što više internih informacija na jednom mjestu potreban je i stručnjak za ljudske potencijale koji, uz to, održava i sve veze među zaposlenicima (2017: 136). Uz to autor navodi kako je u kriznom timu potrebno imati i stručnjaka za financije i računovodstvo upravo zbog činjenice da krize nerijetko utječu na financije organizacije. Stručnjak za financije zadužen je za kontroliranje i raspodjelu financijskih sredstava (2017: 137). Nadalje,

ističe se i uloga vanjskog savjetnika kao iskusne osobe koja izvana može uvelike pridonijeti savjetima i iskustvom.

U pravilu bi krizni tim trebao sadržavati ljude iz svih navedenih područja te bi oni trebali podjednako biti uključeni i zajedno surađivati. Međutim, Kešetović i Toth (2012: 139) ističu kako se u stvarnosti vođe većinom odlučuju okružiti ljudima kojima vjeruju i za koje oni smatraju da su im najbliži. Autori navode da na taj način vođe namjerno osiguravaju da njihove ideje i ono što oni zastupaju bude prihvaćeno i provedeno. Osim ljudi koji su u kriznom timu, na uspješnost reakcije na kriznu situaciju uvelike utječe i veličina samog kriznog tima. Prema istraživanjima (Jugo, 2017: 138), pokazalo se da postoji negativna povezanost između veličine tima i uspješnosti. Drugim riječima, što je članova u kriznom timu više, to je veća distanca među članovima i manja učinkovitost tima.

Krizni tim mora ispuniti brojne zadatke koje možemo podijeliti u četiri skupine: izrada kriznog plana, zajedničko donošenje odluka, timski rad te slušanje (Jugo, 2017: 138). Izrada kriznog plana vrlo je bitan dokument jer on daje temeljne smjernice reagiranja i ponašanja u kriznoj situaciji. Nadalje, zadatak kriznog tima je i grupno donošenje odluka pri čemu do izražaja dolazi sposobnost tima da zajednički komunicira i surađuje. Kako ističe autor, postoje tri razine grupnog donošenja odluka, a to su intuitivno donošenje odluka, donošenje odluka temeljeno na pravilima te analitičko donošenje odluka. U trenutku same krize najčešće se donose intuitivne i odluke temeljene na pravilima, dok je analitičko donošenje odluka više vezano uz simulaciju kriznih situacija. Nadalje, timski rad predstavlja temelj i osnovu funkcioniranja kriznog tima kada se od članova očekuje da se nadopunjuju te funkcioniraju kao jedno. Kako bi se ostvario timski rad od članova se očekuje međusobno slušanje radi što boljeg donošenja odluka.

Kako bi krizni tim znao ispravno komunicirati, prije svega je potrebno odrediti ciljne javnosti (Tomić, Sapunar, 2006: 300). Upravo o javnosti ovisi koliko će komunikacija biti uspješna te koliko će krizna situacija utjecati na samu organizaciju. Savjetnici, dioničari, vodstvo, potrošači, konkurencija, gradska vlast, interesne skupine – samo su neke od javnosti (Tomić, Sapunar, 2006: 300). Kako navode Kešetović i Toth (2012: 112), s jedne strane krizno komuniciranje znači prikupljanje informacija koje omogućavaju što bolje razumijevanje, a samim time i upravljanje krizom. S druge strane, krizno komuniciranje koristi se kao ključna strategija odgovaranja na krizu te odnosa s dionicima. Krizno komuniciranje odnosi se kako na interne, tako



i na eksterne javnosti. Kako navode Zoran Tomić i Marko Sapunar (2006: 305), prema Scottu Cutlipu i suradnicima, potrebno je stvoriti komunikacijski centar koji predstavlja mjesto koje prenosi informacije od organizacije do njezinih javnosti. Nadalje, komunikacijski centar bi se trebao sastojati od informacijskog centra i koordinacijskog ureda koji predstavlja sponu između informacijskog centra i osoblja organizacije. Naposljetku, svaki komunikacijski centar mora biti prepoznat kao vjerodostojni izvor istinitih informacija.

Kada se kriza dogodi počinje otkucavati zlatni sat, odnosno 60 minuta unutar kojih organizacija mora započeti komunikaciju. Kako ističe Jugo (2017: 155) upravo je brzina ključni element koji će odlučiti o nastavku razvijanja krize te o uspješnosti komunikacije s dionicima. Uzimajući u obzir da se prema istraživanjima (Jugo, 2017: 155) u kriznim situacijama kapacitet za primanje informacija može umanjiti čak 80 %, pravi je izazov pred timom da komunikacija bude što jasnija i razumljivija. Nadalje autor ističe kako je prvi zadatak kriznog tima navođenje dionika na poduzimanje akcije za ublažavanje krize. Tu do izražaja dolazi brzina i pravovremenost komunikacije kao ključni faktor koji određuje kako će se kriza dalje razvijati. Kako navode Tomić i Sapunar (2006: 306), vrlo je bitno obavijestiti javnost o pojavi krize odmah kako bi se spriječila pojava „informacijske praznine“, odnosno kako bi se spriječilo medijsko izvještavanje na temelju glasina.

Prema Damiru Jugi (2017: 156) potrebno je da organizacija što prije istupi u javnost s informacijama o krizi. U tom slučaju, veliku prijetnju predstavlja tehnologija koja se razvila toliko da se informacije putem interneta šire brže nego ikad. Posljedično to može dovesti do situacije u kojoj dionici saznaju o pojavi krize i prije nego što je organizacija uspjela sastaviti i iznijeti prvi odgovor na krizu. Takva situacija dovodi do nepovjerenja i pogoršavanja cijele situacije. Dakle, na kriznom timu je veliki pritisak za brzom reakcijom. Međutim, vrlo brzo istupanje u javnosti nosi sa sobom rizike od pogrešaka i iznošenja netočnih ili nepreciznih informacija. Zato Jugo ističe (2017: 156) kako je bolje pričekati da se prikupe sve relevantne i točne informacije nego izlaziti u javnost s netočnim informacijama. U svakom slučaju, organizacija mora biti ta koja će prva istupiti u javnost i izvijestiti o nastanku krizne situacije kako ne bi došlo do pojavljivanja glasina koje mogu dodatno otežati komunikaciju i pokušaj umanjivanja krize.

Nadalje, Jugo (2017: 157) ističe konzistentnost kao još jedan bitan čimbenik uspješne komunikacije u krizi. Konzistentnost znači usklađenost poruka svih komunikatora. Kako bi se

postigla usklađenost, autor ističe kako je vrlo bitno informirati sve zaposlenike. To potkrepljuje činjenicom kako postoji mogućnost da novinari pitaju nekog od zaposlenika o situaciji, pa je vrlo bitno da je svaki zaposlenik ažurno informiran. Također, Kristijan Sedak i Katia Matijašević (2020) u članku „Odgovorna komunikacija u krizama“ ističu važnost informiranja zaposlenika jer, kako kažu, oni su najbolji predstavnici svoje organizacije u javnosti. Otvorenost je još jedan čimbenik uspješne komunikacije u krizi, kako navodi Jugo (2017: 158). To znači da komunikatori moraju biti spremni na iznošenje i dijeljenje informacija s medijima u što kraćem roku. Na to se nadovezuju Sedak i Matijašević (2020), koji ističu važnost javne dostupnosti odgovora na najčešća pitanja.

Jugo (2017: 157) nadalje objašnjava kako do pojave informacijskog vakuuma dolazi nakon pojave krizne situacije što znači da ljudi u nedostatku prvih informacija o krizi popunjavaju tu prazninu s glasinama i nagađanjima. Ističe kako je upravo zbog te pojave vrlo bitno reagirati što prije i izaći u javnost s informacijama o samom događaju. Čak i u nedostatku informacija komunikatori moraju istupiti u javnost te objasniti što se događa i kada se može očekivati više informacija (Jugo, 2017: 158). Kada govorimo o otvorenosti u komunikaciji, praktičari odnosa s javnošću se nerijetko nalaze u nezgodnoj situaciji kada, u jednu ruku, žele dati sve informacije koje imaju, dok u drugu ruku, ne smiju otkriti apsolutno sve. Javnost je ključna u kriznoj situaciji jer o njoj ovisi kako će primiti poruke koje organizacija iznosi te i koliko će se sama kriza proširiti, odnosno trajati.

Alan J. Zaremba (prema: Jugo, 2017: 160) sastavio je devet osnovnih preporuka za što uspješnije komuniciranje u krizi. Za početak navodi kako je najprije potrebno odgovoriti na krizu, jer kriza neće nestati sama od sebe. Naprotiv, može se stvoriti kontra efekt i pogoršati samo stanje. Nadalje, autor ističe kako je komuniciranje ključni dio rješavanja krize upravo zato što se komunikacija i reakcija na krizu više gledaju i pamte nego sama kriza. Iduća smjernica koju Zaremba navodi je zabrana davanja izjava poput „nemam komentara“, „ne želim odgovoriti“, „ne znam“ i sličnih. Takve izjave stvaraju najgori učinak kod medija jer se interpretiraju kao preuzimanje krivnje za krizu. Nadalje, svi komunikatori moraju biti sigurni u ono što govore, govoriti uvjerljivo i stajati iza svojih riječi. Na taj način organizacija ostavlja dojam vjerodostojnosti i konzistentnosti u javnosti.

Vođenje računa o internim dionicima je iduća preporuka. Jugo ističe i preporuku da svi komunikatori i zaposlenici organizacije moraju biti spremni odgovoriti na sva pitanja, a kako bi to postigli moraju moći predvidjeti kakva pitanja će im biti upućena (Jugo, 2017: 161). Upravo je to i predzadnja preporuka koju daje Zaremba, a to je da komunikatori moraju biti spremni na pitanja na kraju kako ih mediji ne bi ulovili nespremne i zbunjene, što bi moglo negativno utjecati na cijelu situaciju. Na kraju, autor navodi kako je vrlo bitno odnositi se prema medijima kao prema saveznicima, a ne kao prema neprijateljima. Navodi kako je potrebno stvoriti dobar odnos i međusobno poštovanje s novinarima jer su oni ti koji dalje šire informacije o događaju te o njima uvelike ovisi kakva će se slika stvoriti u javnosti (Jugo, 2017: 161).

### *2.2.3. Komunikacija s javnostima i medijima*

Kako navodi Jugo (2017:165), krizne situacije zahtijevaju drugačiju komunikaciju s javnostima jer je kriza događaj koji ostavlja negativne posljedice, pa je stoga potrebna velika pozornost prema načinu komuniciranja. Komuniciranje je potrebno prilagoditi publici, odnosno za svaku publiku potrebno je posebno oblikovati poruku koju želimo prenijeti kako bi toj ciljanoj publici bila najrazumljivija i kako bi dobili upravo one informacije koje su njima najbitnije. Također, Maša Bulajić (2010: 88) ističe kako je potrebno da organizacija bude dostupna i spremna dati odgovore u svakom trenu. Uz to, navodi kako je bitno znati točno koja je ciljana publika i kojem obliku medija najviše vjeruju kako bi poruka organizacije bila što bolje prihvaćena (Bulajić, 2010: 88). Sami ciljevi komunikacije u krizi bi trebali biti komunikacija s medijima te, uz to, komunikacija koja teži održavanju povjerenja i dobrih odnosa s dionicima.

Najčešće se javnosti dijele na interne i eksterne javnosti. U interne javnosti ubrajamo zaposlenike organizacije te cijelu hijerarhiju organizacije, dok u eksterne javnosti ubrajamo sve ostale javnosti koje imaju veze s organizacijom, poput dobavljača, kupaca, stanovništva, distributera, nevladine organizacije i slično. Kako bi se što bolje definirali dionici, Jugo navodi matricu moći i utjecaja (Jugo, 2017: 166). Kako ističe matrica pomaže odrediti glavne skupine dionika kojima se komunicira i na koji način se komunicira.

Kao što smo već naveli, pod internu javnost se ubraja cijela hijerarhija organizacije. Kako navodi Damir Jugo (2017: 168) važnost interne komunikacije je velika, jer su interne javnosti organizacije najvjerodostojniji predstavnici organizacije. Stoga je vrlo bitno održavati interne javnosti informirane o svemu što se događa i to prije nego te informacije izađu u javnost. Na taj način organizacija ulijeva povjerenje i sigurnost svojim zaposlenicima. Jugo nadalje piše da je osim samog informiranja zaposlenika o tome što se događa, bitno zaposlenike uputiti u to što i kako trebaju raditi dalje. Kako ne bi došlo do zbunjenosti, potrebno je jasno objasniti što se očekuje od zaposlenika, koji su njihovi zadaci te kako se trebaju ponašati u kriznom razdoblju. Autor ističe važnost takvog pristupa kako ne bi došlo do pojave problema „gljive“, odnosno kako ne bi došlo do situacije gdje se zaposlenici osjećaju zapostavljeno i s manjkom informacija.

Kako navode Branko Mihaljević i Martina Mihalinić (2011: 164), kada se pojavi kriza u nekoj organizaciji važno je da zaposlenici osjećaju slobodu komentirati i izraziti svoje mišljenje o cijeloj situaciji. Stoga vodstvo i oni koji vode organizaciju trebaju ohrabriti zaposlenike na slobodno i iskreno izražavanje. U informiranju ciljne javnosti je potrebno voditi računa o:

- „Cilju i svrsi koja se želi postići danom informacijom
- Istinitom i realnom objašnjavanju mogućnosti nastanka krize, odnosno mogućnosti ugrožavanja
- Obliku u kojem se informacija priprema odnosno plasira u javnost
- Planiranje vremena trajanja publiciranja tako pripremljenih informacija
- Terminu plasiranja informacija
- Mogućim troškovima“ (Zavišić, Bilić, Zavišić, 2011: 167).

Ako se informacije prenesu internim javnostima na način koji će njima biti jasan, razumljiv i iskren, onda će te javnosti moći također biti glasnogovornici organizacije. Dakle, interna komunikacija je ključna za uspjeh jer sve dolazi iznutra te javnost stječe dojam na osnovi onoga što vide iz same organizacije. Stoga je potrebno svakodnevno usavršavati internu komunikaciju, planirati ju i osmišljavati (Zavišić, Bilić, Zavišić, 2011: 168).

Kada govorimo o internoj komunikaciji, dijelimo ju na formalnu i neformalnu. Formalna komunikacija je unaprijed planirana komunikacija koja se može ostvariti komunikacijom licem u lice ili pisanim dokumentom, najčešće elektroničkom poštom. S druge strane, neformalna

komunikacija predstavlja komuniciranje unutar organizacije u svakodnevnim razgovorima (Mihalinčić, 2018: 16). Nadalje, odvijanje interne komunikacije se događa na tri razine – vertikalnoj, horizontalnoj i bočnoj. Vertikalna komunikacija se odvija između vrha hijerarhije prema podređenima i obrnuto. Na taj način nadređeni mogu zadavati zadatke podređenima, dok podređeni mogu nadređenima prenijeti povratne informacije. Horizontalna komunikacija označava komunikaciju zaposlenika iz različitih odjela. Na taj način se koordinira i povezuje komunikacija među različitim odjelima. Na kraju, bočna komunikacija je zapravo komunikacija između svih zaposlenika, neovisno o hijerarhiji. Takav način komunikacije omogućuje brzi protok informacija, no problem može predstavljati nepoštivanje hijerarhijske strukture organizacije (Mihalinčić, 2018: 17).

Eksterne javnosti, koje čine svi ljudi koji su izvan organizacije, a s njom su povezani, traže drugačiji pristup u komunikaciji. Kako navodi Mihalinčić, ovim javnostima potrebno je prilagoditi poruke koje im se prenose, dakle odgovarajuća poruka za odgovarajuću javnost. Mihalinčić ističe (prema: Jugo, 2017: 170) da organizacije vrlo često s eksternim javnostima u krizi komuniciraju putem medija. Takav oblik komunikacije može se voditi putem konferencije za medije, putem tiskanih medija ili na drugi način. Prilikom komuniciranja s eksternim javnostima, najbitnija je komunikacija s klijentima. Upravo su klijenti oni koji održavaju organizaciju na životu, odnosno donose joj profit. Kako bi se zadržali dobri odnosi s klijentima i kako ih ne bi izgubili, potrebno im se što prije obratiti sa svim točnim informacijama. Na taj način klijenti će zadržati povjerenje prema organizaciji, što je u krizi vrlo bitno. Postoji više načina putem kojih organizacija može komunicirati s eksternim javnostima da bi ta komunikacija bila učinkovita. Neki od njih su uspostavljanje savezništva posljedica, uspostavljanje savjetodavnih i društvenih odbora. Sve to radi se kako bi se održali što bolji odnosi s eksternim javnostima (Jugo, 2017: 171).

U današnje vrijeme internet, a posebno društveni mediji su postali jedan od glavnih načina izvještavanja i iznošenja informacija u javnost. Tako i svaka organizacija kada se pojavi kriza, mora voditi računa o onome što će objaviti na društvenim mrežama. Kako navodi Jugo (2017: 172), postoje četiri prednosti objavljivanja informacija na internetu, a to su:

- Moguće ih je krojiti da zadovolje posebne potrebe korisnika
- Korisnicima su dostupne u svakom trenutku
- Vijesti se mogu povezati s drugim izvorima

- Dostupne su i dubinske analize koje mogu biti detaljnije od onih u tiskovinama jer prostor na internetu nije ograničen bilo kakvim medijskim prostorom.

Jedna od najvećih prednosti objavljivanja informacija na internetu je ta da su informacije dostupne u bilo kojem trenutku i velikom broju ljudi. Dakle, komunikacija s eksternim javnostima predstavlja neizostavan dio u stjecanju dobrog imidža u krizi. Kao najbolji oblik eksterne komunikacije autorica izdvaja dvosmjernu komunikaciju (Mihalinčić, 2018: 17) jer na taj način organizacija može dobiti dobar uvid u mišljenje javnosti i njihovu povratnu informaciju. Dvosmjerna komunikacija uvijek je dobar potez jer i javnost osjeća da može izreći svoje mišljenje ili ideje.

Kada govorimo o komunikaciji s medijima, u kriznoj situaciji moguće je komunicirati putem tiskanih i elektroničkih medija (Mihaljević, Mihalinčić, 2011: 232). Naravno, postoje razlike u načinu komuniciranja u tim medijima. Kako pišu Mihaljević i Mihalinčić, kod tiskanih medija je prednost što se može dobiti više prostora pa je moguće detaljnije opisati situaciju i prenijeti više poruka. S druge strane, ako se tiskovna konferencija održi od 15 sati i kasnije, to neće biti objavljeno u novinama sutradan. Dakle, u tiskanim medijima moraju se poštivati svi rokovi kako bi se ostvarilo brzo prenošenje poruka. S druge strane, autori ističu kako je u elektroničkim medijima moguće dobiti prostor u bilo koje vrijeme, no taj prostor je ograničen. Kako bi se dobiveni prostor i vrijeme u elektroničkim medijima iskoristili maksimalno, potrebno je pridržavati se nekih pravila kako bi komunikacija bila što uspješnija. Stoga autori navode kako je vrlo bitno odabrati dobro mjesto snimanja ako se radi o izjavama za televiziju. Mjesto snimanja predstavlja ono što će javnost vidjeti i određuje kako će shvatiti poruku. Također, pri obraćanju javnosti putem elektroničkih medija valja imati na umu da poruka bude kratka, jasna i konkretna bez dvosmislenosti i nejasnoća (Mihaljević, Mihalinčić, 2011: 232). Dakle, komunicirati putem elektroničkih medija se može preko priopćenja za javnost, konferencije za novinare, intervjua, uključanja u radijski ili televizijski program i slično.

Što se tiče odnosa s medijima u kriznim situacijama, vrlo je jasno da ih ne treba nagovarati i mamiti da bi privukli njihovu pozornost. Kako ističe Mihalinčić (2018: 25), potrebno je da organizacije unaprijed imaju pripremljene odgovore na osnovna pitanja koja bi mogla zanimati medije. To su informacije poput što se dogodilo, kada se dogodilo, zašto se dogodilo, tko je odgovoran, ima li stradalih, ima li opasnosti, što se trenutno poduzima te kada će kriza biti završena

(Mihalinčić, 2018: 25). Kako ističe autorica, upravo davanje takvih odgovora je vrlo bitno na samom početku krizne situacije kako bi organizacija stekla povjerenje medija i javnosti te kako bi ostavila što manje prostora medijima da popunjavaju praznine i nagađaju na temelju glasina.

Nadalje, autorica govori da je bitno i tko će te informacije prenijeti u javnost, odnosno tko će biti glasnogovornik u krizi (Mihalinčić, 2018:26). Kod odabira glasnogovornika bitno je da ta osoba bude netko tko je prepoznatljiv i uvjerljiv te dobro vlada situacijom kako bi ostavio što bolji dojam. No, u kriznim situacijama koje su veće i ozbiljnije, poput situacija s ljudskim žrtvama ili velikim financijskim ili materijalnim štetama, uloga glasnogovornika zasigurno treba pripasti čelniku organizacije. U takvim situacijama potrebno je da upravo onaj tko je na vrhu istupi u javnost i obavijesti javnost o tome što se događa. Tko god da je glasnogovornik treba se pridržavati modela 5C kako bi ostvario što uspješniju komunikaciju (Mihalinčić, 2018: 26). Dakle, glasnogovornik mora izraziti brigu za ljude koji su pogođeni krizom kao i za samu krizu. Nadalje, govor treba biti jasan i otvoren, a glasnogovornik treba suvereno vladati porukama koje iznosi kako bi u svakom trenutku imao kontrolu nad tim porukama i nad situacijom. Također, javnost i mediji moraju u glasnogovorniku prepoznati osobu koja posjeduje sve kompetencije i znanja za poziciju na kojoj se nalazi. Kristina Vukošić Popov, Mirko Goreta i Branko Peran (2016: 434) ističu kako je bitno organizirati obuku za glasnogovornika jer je on taj koji u krizi mora znati razliku između PR-a i krizne komunikacije. Uz to, njegovi odgovori uvijek moraju biti smisleni i optimalni svim sudionicima. Takav način komunikacije pridonosi uspješnosti i samim time, što bržem oporavku od krize (Mihalinčić, 2018: 26).

### *2.3. Primjeri kriznog komuniciranja u Hrvatskoj*

#### *2.3.1. Karlovačka pivovara*

U Hrvatskoj smo kroz godine svjedočili mnogim kriznim situacijama kako na državnoj razni tako i u raznim kompanijama i organizacijama. Najpodložniji krizi su upravo oni sektori koji se bave proizvodnjom hrane, pružanjem financijskih usluga, veliki avio-prijevoznici te kemijski i naftni proizvođači i prodavači (Jugo, 2017: 57). U Hrvatskoj smo imali kriznih situacija iz svih

navedenih područja i svaka se organizacija borila s krizom na drugačiji način. Neki uspješno, a neki vrlo neuspješno.

Tako smo 2007. godine svjedočili katastrofi Karlovačke pivovare u kojoj je preminula jedna osoba. Naime, 23. veljače 2007. godine došlo je do ispuštanja velike količine ugljičnog dioksida u prirodu oko Karlovačke pivovare. Zdravko Martinović šetao je tada svog psa u okolici Karlovačke pivovare te je zbog udisanja ugljičnog dioksida njegov pas uginuo, dok je Zdravko Martinović završio u bolnici boreći se za svoj život. Nešto manje od mjesec dana nakon tog događaja, Martinović je preminuo zbog hipoksičnog gušenja u Općoj bolnici Karlovac (ezadar.net, 19. 5. 2007.).

Kako piše Krešimir Macan (2008.), najveća pogreška u komunikaciji Karlovačke pivovare je bila ta što komunikacije uopće nije ni bilo. Macan u svojoj analizi ističe potpuno zakašnjelu reakciju uprave Karlovačke pivovare kao i neprofesionalnost glasnogovornika koji su istupili u javnost i progovorili o cijelom slučaju. Nadalje, Karlovačka pivovara je u priopćenju objavila kako su provjerili sva svoja postrojenja te da u potpunosti isključuju teoriju da je bilo ikakvog curenja i ispuštanja amonijaka u prirodu. Uz to, naveli su kako svi sustavi rade normalno te je „realna mogućnost ispuštanja amonijaka iz postrojenja pivovare (je) isključena“ (Poslovni.hr, 26. 2. 2007.). Također, naveli su kako se nesretni slučaj dogodio izvan Pivovare te da ni na koji način nije povezan s Pivovarom. Još jedan problem u kriznoj komunikaciji Pivovare predstavljali su i glasnogovornici Ana Kljaić i Zvonimir Nemet. Svojim odabirom odjeće i šminke ostavili su upadljiv dojam, a njihovo ponašanje nije moglo ostati nezamijećeno. Macan je istaknuo kako su njih dvoje na potpuno pogrešan način govorili u javnosti te tako postigli upravo suprotno od onoga što im je bila namjera (2008.). Čak i nakon što je utvrđena krivnja Karlovačke pivovare, čelnici se nisu odmah oglasili i ispričali u javnosti. Isto tako, nakon samog događaja, javnosti se nije obratila predsjednica Karlovačke pivovare, što je u ovakvoj situaciji s ljudskim životom u pitanju bilo ključno. Uz to, novinar Nove TV Ivan Žada tražio je od sutkinje komentar na činjenicu da su na Martinovićevoj odjeći nađene supstance za čišćenje amonijaka i masti. Na njegovo pitanje sutkinja nije htjela dati odgovor te su zaštitari izbacili novinara iz kruga Karlovačke pivovare (Jutarnji.hr, 2. 3. 2007.).

Nakon završenog očevida utvrđeno je da je ugljični dioksid istjecao iz Karlovačke pivovare pa je protiv Pivovare i petero zaposlenika podignuta optužnica za propuste u radu zbog kojih je



došlo do ispuštanja ugljičnog dioksida u prirodu te smrti Zdravka Martinovića (Jutarnji.hr, 2. 3. 2007.). Iz svega navedenog može se zaključiti kako je krizna komunikacija Karlovačke pivovare u tom događaju bila loša i puna propusta. Iz Pivovare nisu na vrijeme komunicirali poruke javnosti, a i kada jesu, činili su to vrlo nespretno. U ovom slučaju je došlo do pojave „informativne praznine“, o kojoj smo govorili ranije u radu. Zbog ne reagiranja na vrijeme, mediji i ljudi su počeli popunjavati informativnu prazninu s nagađanjima i onime što su do tad čuli, a tu je Karlovačka pivovara izgubila kredibilitet i uvelike otežala svaku buduću komunikaciju vezanu uz taj krizni događaj.

### *2.3.2. Inina platforma*

Još jedan primjer kriznog komuniciranja u Hrvatskoj je i nestanak Inine platforme u Jadranskom moru. Naime, u subotu 5. prosinca 2020. godine, uslijed velike oluje nestala je Inina plinska platforma Ivana D. Kako piše dnevnik.hr (7. 12. 2020.), platforma je bila nenastanjena te se nalazila u Jadranskom moru, oko 50 kilometara sjeverozapadno od Pule. Nakon nestanka platforme, Ina je započela svoju komunikaciju u krizi te su komunikatori počeli odmah davati izjave o događaju. No, izjave nisu sadržavale puno informacija jer nitko nije znao što se dogodilo i zašto se dogodilo. Na početku su izjave dali Tvrtko Perković iz Ine, Ivo Šantić – voditelj Nacionalne središnjice za nadzor pomorskog prometa te Dolores Brenkoš Škerjanc – lučka kapetanica. Sve troje su izjavili kako ne znaju gdje se platforma nalazi niti što se dogodilo, a da istragu ne mogu početi provoditi zbog vrlo loših vremenskih uvjeta na Jadranu. (dnevnik.hr, 7. 12. 2020.).

„Platforma je nestala iz navigacijskog sustava, on je više ne detektira. A što se dogodilo, možemo samo nagađati. Možda je potonula, možda se savinula pa je sad negdje ispod razine mora, možda je došlo do kvara u navigacijskom sustavu... To tek treba utvrditi, ali platforma je oštećena u svakom slučaju“ – izjavio je tada izvor iz Ine (Uremović, 8. 12. 2020.). Nekoliko dana nakon tog događaja platforma je pronađena na dnu mora i o tome je Ina obavijestila javnost. Međutim, kako piše poslovni.hr (Brnić, 16. 5. 2021.), pola godine nakon nesreće istraga o uzroku nesreće još uvijek nije bila gotova niti je čelična konstrukcija izvučena s morskog dna. Navode kako su iz Ine

potvrdili da je usred velikog nevremena došlo do pucanja noge platforme što je dovelo do njenog potonuća. Kako ističe Marija Brnić, šest mjeseci nakon događaja iz Ine su jedino izvijestili da ponovna aktivacija te platforme nije opcija. Također, komunikatori iz Ine još uvijek nisu obavijestili javnost kako je došlo do puknuća platforme te nije poznato tko će preuzeti financijski trošak. Iz Ine su jedino izjavili: „Istraga o točnim razlozima puknuća pilota kojima je platforma Ivana D bila pričvršćena za morsko dno provodi se u koordinaciji s mjerodavnim tijelima i ona je u tijeku. Lokacija se redovito pregledava te i dalje nema nikakve opasnosti za okoliš i pomorski promet. O ishodu istrage pravovremeno ćemo obavijestiti javnost” (Brnić, 16. 5. 2021.).

Dakle, Ina je u komuniciranju u ovoj kriznoj situaciji na početku, u nedostatku informacija, komunicirala nagađanja i pretpostavke što se moglo dogoditi. Ta krizna situacija i njih je zatekla nespremne. Međutim, kao što se može vidjeti iz navedenog, ni nakon šest mjeseci od nesreće nisu mogli reći zašto je došlo do potonuća platforme. Iz svega navedenog može se zaključiti kako ih je situacija zatekla nespremne što je rezultiralo i nespretnom komunikacijom u krizi.

#### *2.4. Stožer civilne zaštite RH i komunikacija s javnošću*

Na sjednici Vlade Republike Hrvatske održanoj 20. veljače 2020. godine doneseno je rješenje o imenovanju načelnika, zamjenika načelnika i članova Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske. Tim rješenjem potpredsjednik Vlade Republike Hrvatske i ministar unutarnjih poslova Davor Božinović imenovan je načelnikom Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske (narodne-novine.nn.hr, 20. 2. 2020.).

Svi problemi u povjerenju prema Stožeru su počeli upravo kada je Stožer počeo donositi odluke koje se tiču osnovnih ljudskih prava i sloboda. Naime, kako navodi Željko Cvrtila (2021: 2), upitno je formiranje Stožera civilne zaštite za borbu s pandemijom zato što je u Zakonu o civilnoj zaštiti stajalo da je Civilna zaštita sustav koji služi za zaštitu i spašavanje u velikim nesrećama i katastrofama te za otklanjanje posljedica terorizma i ratnih razaranja. Dakle, autor ističe kako taj Zakon nigdje u sebi nije sadržavao činjenicu da Civilna zaštita djeluje u borbi protiv pandemije, kao što je to bio slučaj u ovom primjeru. Stožer je donosio brojne odluke usko vezane uz osnovna ljudska prava poput Odluke o privremenoj zabrani prelaska prekograničnih prijelaza

Republike Hrvatske, koja je donesena 19. ožujka 2020. ili Odluke o mjeri strogog ograničavanja zadržavanja na ulicama i drugim javnim mjestima, koja je donesena 21. ožujka 2020. te slične odluke koje se tiču ograničavanja i zabrane okupljanja i održavanja društvenih događaja, prelazaka granica pa čak i prelazaka iz jedne u drugu županiju. Odluke je donio ministar Božinović u ime Stožera civilne zaštite unatoč činjenici da je u Zakonu o civilnoj zaštiti pisalo da odluke o ograničenju kretanja građana smije donositi jedino ministar zdravstva. Upravo zbog toga Zakon se promijenio, odnosno 17. travnja 2020. u Zakon je uvedena stavka da i Stožer civilne zaštite smije donositi takve odluke (Cvrtila, 2021: 3). Zbog toga, Cvrtila (2021: 4) navodi kako se u cijeloj situaciji može vidjeti

„- nedovoljna zakonska pripremljenost koja bi omogućila funkcionalnu obranu od zaraze na cjelokupnom teritoriju države, što upućuje na nedovoljnu stručnost službenika koji su ranije pripremali postojeći pravni okvir ZCZ i ZZPZB,

- pravno nesnalaženje postojećih službenika u Stožeru, MUP-u, Ministarstvu zdravstva pa i u samoj Vladi, da uslijed novo nastale krize brzo i pravilno osiguraju pravni okvir koji bi mogao omogućiti zakonit i funkcionalan okvir za djelovanje svih potrebnih službi (prije svega Stožera) na uspješnom suzbijanju pandemije, što dovodi do zaključka o nedostatku stručnih kadrova u navedenim institucijama, odnosno lošeg kadroviranja, ili u najmanju ruku ne slušanju stručnjaka od strane politike,

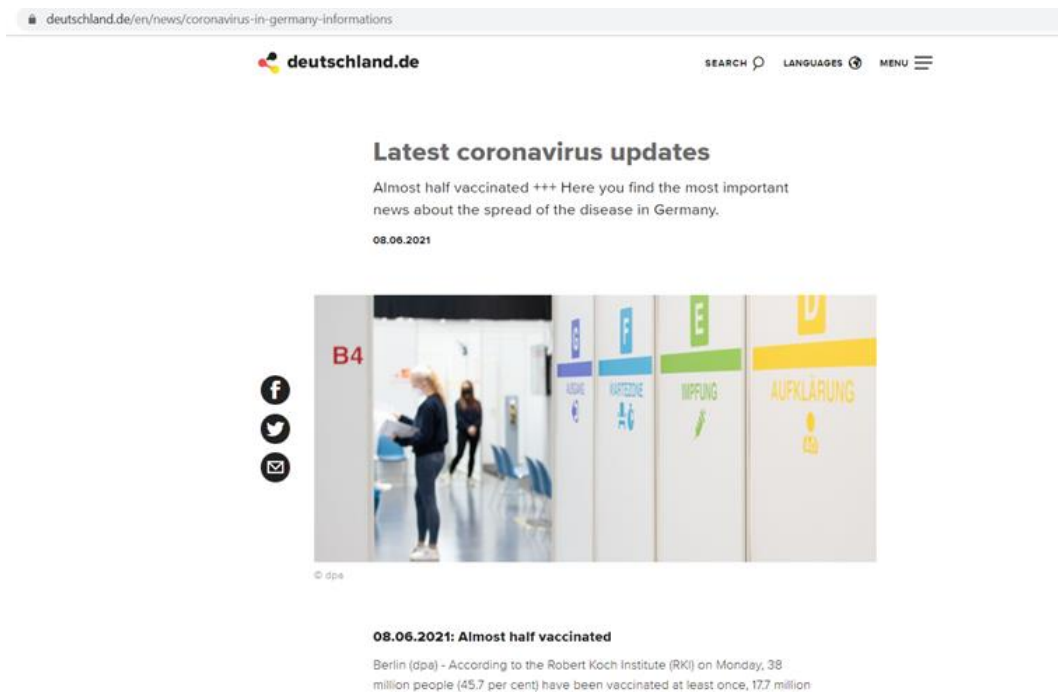
- nepotrebno i višestruko „prtlanje“ po zakonima, umjesto donošenje brzog i cjelovitog rješenja kroz jedinstvene zakonske okvire, upućuje na nedostatak komunikacijskog okvira unutar svih angažiranih sustava (Ministarstvo zdravstva, HZJZ, MUP, Civilna zaštita, Državni inspektorat, Vlada). Upravo takvo nesnalaženje dovelo je do više ustavnih tužbi i pravne neizvjesnosti, pa je „sreća“ za te dionika da ih je Ustavni sud „pokrio“ svojom odlukom, što je spriječilo daljnje pravne i financijske posljedice.“

Kako navodi autor (Cvrtila, 2021: 6), Stožer je prvu veliku pogrešku napravio kada je uveo „zatvaranje“ (*lockdown*), a drugu pogrešku kada su tijekom ljeta i jeseni 2020. godine ukinuli mjere, odnosno odobrili održavanje svadbi, rad noćnih klubova i održavanje drugih društvenih događaja gdje se nije mogla držati distanca. Također, navodi kako Stožer nije donosio konzistentne odluke što je dodatno zbunjivalo javnost i povećavalo nezadovoljstvo upravljanjem krize. Zaključno smatra kako je Stožer još i dobro upravljao krizom, s obzirom da su po njegovom mišljenju bili nespremni za krizu koja ih je snašla (Cvrtila, 2021: 7). Također, smatra kako je Vlada trebala preuzeti donošenje odluka zbog puno većih ovlasti, a Stožer je onda trebao predstavljati sponu između donošenja i provođenja tih zakona. Sve u svemu, autor u ovoj situaciji vidi priliku za učenje na pogreškama i za uređenje zdravstvenog sustava i sustava Civilne zaštite kako bi u budućnosti bolje funkcionirali.

### 2.4.1. Komunikacija Stožera RH i drugih zemalja putem web stranice

Pandemija koronavirusa zahvatila je cijeli svijet pa se svaka država nosi s njim na svoj način, a kada govorimo o komunikaciji i informiranju građana, i hrvatska Vlada i Stožer igraju najbitniju ulogu. Gotovo svaka država je objavila informacije o koronavirusu na web stranicama i to koristila kao način komuniciranja i informiranja, pa u nastavku rada donosimo usporedbu web stranica Njemačke, Italije, Amerike, Australije i Hrvatske.

Kao što je vidljivo iz Slike 1 i Slike 2 na web stranici deutschland.de nalaze se najnoviji podaci o koronavirusu u Njemačkoj.



deutschland.de/en/news/coronavirus-in-germany-informations

deutschland.de

SEARCH LANGUAGES MENU

### Latest coronavirus updates

Almost half vaccinated +++ Here you find the most important news about the spread of the disease in Germany.

08.06.2021

B4

f t e

© dpa

**08.06.2021: Almost half vaccinated**

Berlin (dpa) - According to the Robert Koch Institute (RKI) on Monday, 38 million people (45.7 per cent) have been vaccinated at least once, 17.7 million

Slika 1., preuzeto s <https://www.deutschland.de/en/news/coronavirus-in-germany-informations>



+++

#### 07.06.2021: Vaccinations for all: prioritisation ends

Berlin (dpa) - From this Monday onwards, people who want to be vaccinated against Corona will be able to do so, regardless of the priority list that has been in force so far in Germany. With the end of prioritisation, the vaccine can generally be given to the entire population. In Germany, everyone over the age of twelve can now be vaccinated. However, it will take the summer until there is enough vaccine for everyone.

+++

#### 06.06.2021: Drosten: Most plausible source for Corona is China's fur industry

Zurich/Berlin (dpa) - Among the various hypotheses on the origin of Sars-CoV-2, Berlin virologist Christian Drosten sees the route via the fur industry as the most plausible. "I don't have any evidence for this, except the clearly proven origin of Sars-1, and this is a virus of the same species. Viruses of the same species do the same things and often have the same origin," Drosten told the Swiss online magazine Republik. In 2002 and 2003, a wave of infections originating in China had led to about 800 deaths worldwide. The disease was called Severe Acute Respiratory Syndrome (Sars). The pathogen Sars-CoV-2, which was detected for the first time at the end of 2019, is very closely related to the virus at that time.

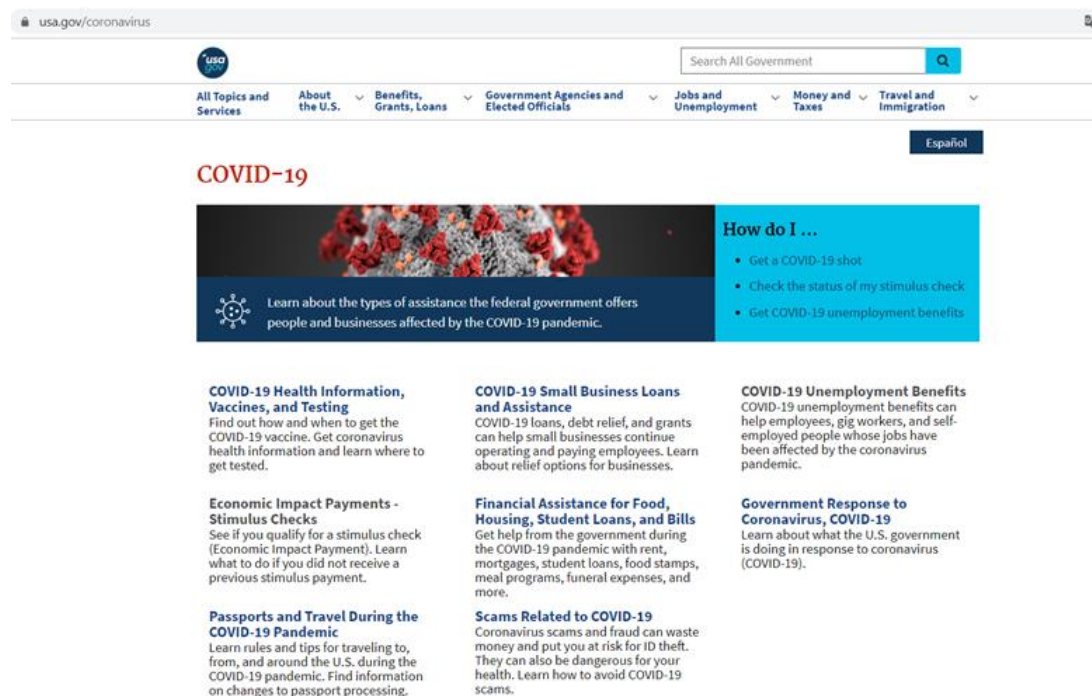
In the first Sars virus, the transitional hosts were tanuki and creeping cats, Drosten said. "That is certain." In China, tanuki are still used on a large scale in the fur industry. In the process, he said, wild tanuki are repeatedly brought

Slika 2., preuzeto s <https://www.deutschland.de/en/news/coronavirus-in-germany-informations>

Na web stranici se mogu naći najnovije informacije o virusu po danima. Svaki dan se objavi sažetak najbitnijih vijesti o koronavirusu. Stranicu je moguće pratiti na pet jezika – njemački, francuski, španjolski, engleski i poljski. No, za pronalaženje informacija potrebno je odvojiti vremena za traženje (deutschland.de, stranica posjećena: 8. 6. 2021.)

Američka Vlada ima svoju web stranicu s informacijama o pandemiji – usa.gov (Slika 3). Na stranici se mogu naći detaljne informacije, poput informacija o tome gdje se može dobiti cjepivo, status financijske pomoći koju mogu dobiti od države te benefite koje mogu dobiti oni kojima je posao ugrožen zbog pandemije. Također, na stranici se mogu dobiti informacije poput zdravstvenih – kako se testirati na koronavirus, kako i gdje se cijepiti, što činiti u slučaju zaraze. Osim toga, mogu se naći informacije o novčanoj pomoći poput pomoći sa studentskim kreditima, troškovima sprovođa, obrocima i sličnim stvarima. Također, na stranici se nalaze i informacije o tome što je sve Vlada poduzela u borbi s pandemijom, informacije vezane uz putovanja za vrijeme pandemije te informacije o prevarama i neistinama koje se šire o koronavirusu. Dakle, web stranica američke Vlade obuhvaća sva glavna pitanja i informacije. Informacije su podijeljene u 8 paragrafa te se klikom na pojedini paragraf otvara stranica s detaljnim informacijama i besplatnim brojem

na kojem se može dobiti još dodatnih informacija koje su građanima nejasne ili nisu navedene na stranici. Što se tiče jezika, web stranicu je moguće pregledati na engleskom ili španjolskom jeziku (usa.gov, stranica posjećena: 8. 6. 2021.).



Slika 3., preuzeto s <https://www.usa.gov/coronavirus>

Na web stranici talijanske vlade, odnosno Ministarstva zdravlja, salute.gov.it nalaze se informacije o koronavirusu (Slika 4). Na stranici se nalazi 12 odjeljaka te klikom na jedan odjeljak pojave se sva najčešća pitanja vezana uz tu temu. Klikom na pitanje prikaže se odgovor sa svim informacijama. Kao što se može vidjeti na Slici 4, tih 12 odjeljaka pokriva teme epidemioloških mjera koje su na snazi u Italiji, informacije o putovanjima, cijepljenju, o samom virusu i zarazi, simptomima, kako se virus prenosi, koji je način prevencije koronavirusa, informacije o zaštitnim maskama i svim zaštitnim sredstvima koja pomažu u sprječavanju širenja zaraze, informacije o dezinfekciji i higijeni, o trudnoći, djeci i životinjama i njihovoj vezi s koronavirusom. Također, na web stranici se može naći kronološka lenta zbivanja vezanih uz koronavirus u Italiji te sve epidemiološke mjere koje su trenutno na snazi. Slično kao i kod američke web stranice, postoji odjeljak koji govori o svim mitovima i lažnim informacijama o koronavirusu. Dakle, na talijanskoj web stranici nalaze se odgovori na najčešća pitanja, kao i brojevi koji se mogu nazvati u slučaju

dodatnih pitanja i nedoumica. Stranicu je moguće pratiti i na engleskom jeziku (salute.gov.it, stranica posjećena: 8. 6. 2021.).

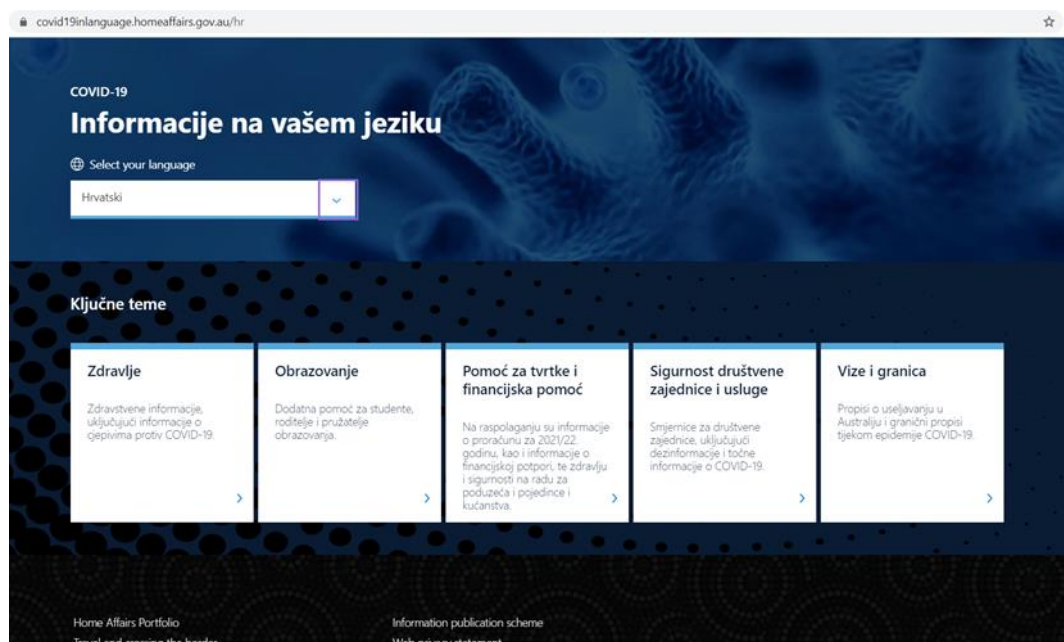


Slika 4., preuzeto s

<https://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioFaqNuovoCoronavirus.jsp?lingua=english&id=230>

Na web stranici australske vlade prvo što se može primijetiti je odabir jezika. Za razliku od ostalih primjera, na australskoj stranici moguće je izabrati čak 63 jezika, što je zaista velik broj jezika u odnosu na druge web stranice (Slika 5). Upravo to omogućava dostupnost informacija jako velikom broju ljudi. Također, na stranici se mogu naći informacije o zdravlju i cjepivu, informacije o simptomima zaraze, kako i gdje se obavlja testiranje, na koji način se može pridonijeti u borbi protiv COVID – 19 te postoje informacijski listovi koji na vrlo jednostavan i jasan način donose sve najbitnije informacije. Nadalje, na stranici postoji i odjeljak „Obrazovanje“, gdje se mogu naći informacije o pomoći za studente, roditelje te one koji pružaju usluge obrazovanja. U odjeljku „Pomoć za tvrtke i financijska pomoć“ mogu se naći informacije o proračunu za tekuću godinu te o financijskim potporama. Zatim, odjeljak „Sigurnost društvene zajednice i usluge“ daje smjernice za društvene zajednice te se tu nalaze i dezinformacije o koronavirusu. Posljednji odjeljak su „Vize i granica“ gdje se mogu naći informacije o propisima o

useljavanju u Australiju te granični propisi što se tiče putovanja. (gov.au, stranica posjećena: 8. 6. 2021.).



Slika 5., preuzeto s <https://covid19inlanguage.homeaffairs.gov.au/hr>

Cijela web stranica je funkcionalno uređena sa svim informacijama koje se mogu vrlo lako pronaći. Za razliku od drugih analiziranih web stranica, informacijski listovi na australskoj web stranici pridonose jednostavnosti pristupa svim informacijama kako sadržajno tako i vizualno. Također, na dnu stranice se nalaze kratki video isječci s informacijama o cijepljenju, novom normalnom i informacijama kako se zaštititi i pravilno nositi masku. Dakle, na australskoj web stranici se mogu naći sve informacije u različitim oblicima – tekstovi, članci, informacijski listići, video isječci, slikovni prikazi i slično (Slika 6 i Slika 7).



Australian Government  
Department of Health

# AŽURIRANE INFORMACIJE O CIJEPLJENJU PROTIV COVID-19


Program cijepljenja je ažuriran:

- Sada se preporuča da se odraslim osobama mlađim **od 50 godina** daje Pfizer cjepivo.
- Za osobe **od 50 godina i više**, i dalje se preporuča isto, tj. AstraZeneca cjepivo.
- Ako ste **mlađi od 50 godina i primili ste prvu dozu AstraZeneca cjepiva protiv COVID-19** i niste imali ozbiljne nuspojave, s pouzdanjem možete primiti i drugu dozu.

Ako imate pitanja ili vas nešto zabrinjava, razgovarajte s vašim liječnikom ili nazovite Dežurnu telefonsku službu za pitanja o koronavirusu (National Coronavirus Helpline) na 1800 020 080.

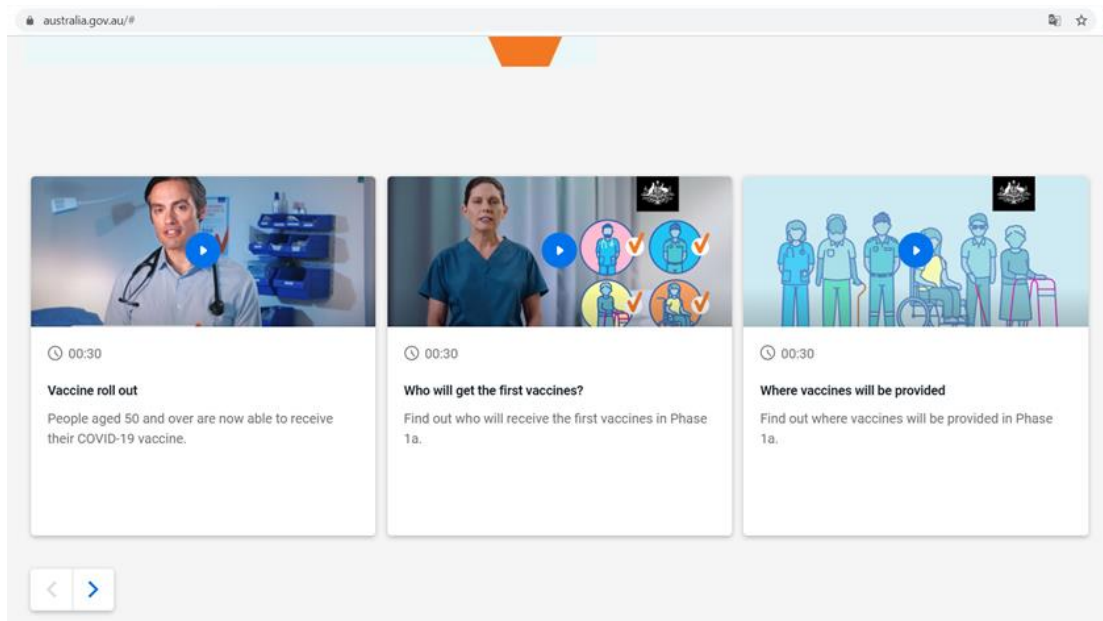
Za usluge prevođenja i tumačenja, nazovite 131 450.

Za daljnje informacije, posjetite [health.gov.au/covid-19-vaccines-languages](https://health.gov.au/covid-19-vaccines-languages)



COVID-19 Vaccination Update - 30/04/2021 - Croatian

Slika 6. Informacijski list, preuzeto s <https://covid19inlanguage.homeaffairs.gov.au/system/files/2021-04/covid-19-vaccination-update-croatian.pdf>



australia.gov.au/#

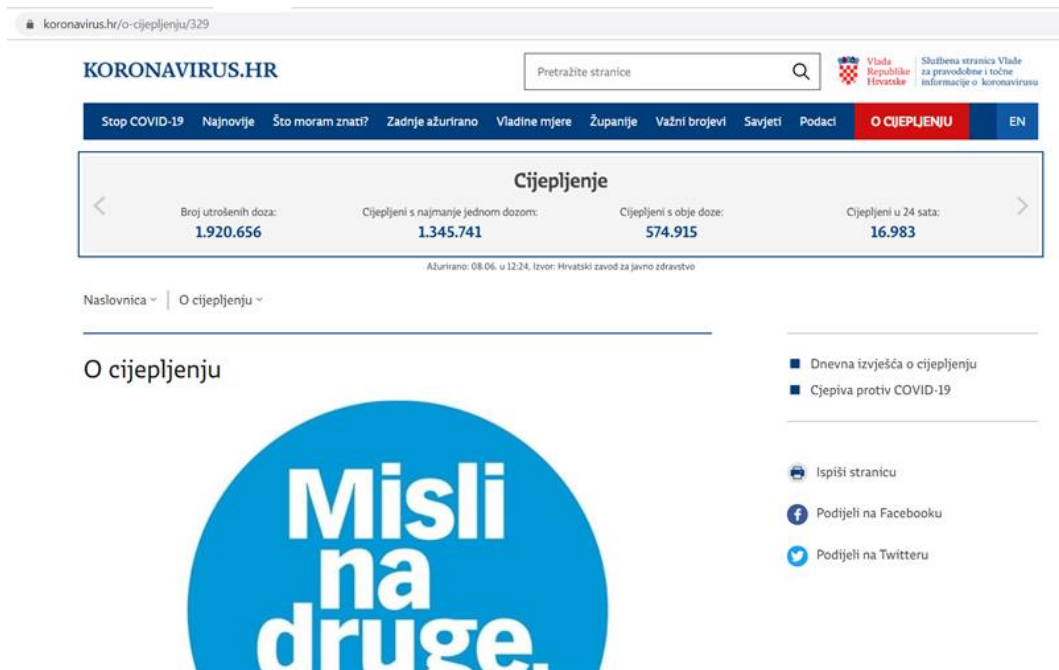
00:30  
**Vaccine roll out**  
People aged 50 and over are now able to receive their COVID-19 vaccine.

00:30  
**Who will get the first vaccines?**  
Find out who will receive the first vaccines in Phase 1a.

00:30  
**Where vaccines will be provided**  
Find out where vaccines will be provided in Phase 1a.

Slika 7., preuzeto s <https://www.australia.gov.au/#>

Na kraju dolazimo do hrvatske web stranice s informacijama o koronavirusu – koronavirus.hr (Slika 8).



Slika 8., preuzeto s <https://www.koronavirus.hr/o-cijepljenju/329>

Na vrhu stranice se nalazi deset odjeljaka koji pružaju razne informacije. Na prvom mjestu nalazi se „Stop COVID – 19“ gdje se nalaze informacije što je to, kako se koristi ta aplikacija te sve o njoj. Nadalje, u rubrici „Najnovije“ nalaze se posljednje informacije o koronavirusu, mjerama, zaraženima, preminulima i slično. U odjeljku „Što moram znati?“ mogu se naći informacije o putovanjima, samoizolaciji, ponašanju na radnom mjestu te trenutne preporuke i mjere. U odjeljku „Zadnje ažurirano“ se nalaze izvješća, obavijesti po županijama, a u odjeljku „Vladine mjere“ nalazi se popis svih mjera koje je Vlada donijela vezano uz koronavirus. Podaci o novooboljelima i preminulima po županijama mogu se naći u odjeljku „Županije“. Iza toga, u odjeljku „Važni brojevi“ nalaze se brojevi ambulnata, COVID bolnica, domova zdravlja po županijama te sve informacije o adresama i radnim vremenima. U odjeljku „Savjeti“ nalazi se niz informacija kako se nositi s pandemijom, gdje potražiti pomoć te brojevi na koje se ljudi mogu javiti ako im je potrebna psihološka pomoć u samoizolaciji. U odjeljku „Podaci“ nalaze se grafovi koji pokazuju zaražene po datumu, županiji, dobi i spolu. Na kraju, u crvenom se nalazi odjeljak „O cijepljenju“ gdje se nalaze sve informacije o cjepivu, načinu cijepljenja, gdje i tko se može

cijepiti, kako se prijaviti te grafovi koji prikazuju koliko je ljudi cijepljeno i koliko je doza utrošeno. Ispod tih odjeljaka se izmjenjuju brojevi o cijepljenju u Hrvatskoj te o slučajevima, oporavljenima i preminulima u Hrvatskoj i svijetu. Web stranicu moguće je pratiti i na engleskom jeziku (koronavirus.hr, stranica posjećena: 8. 6. 2021.).

Uzimajući u obzir sve analizirane web stranice kao jedan od načina komunikacije državnih stožera s građanima, možemo zaključiti kako se australska web stranica ističe kako izgledom tako i sadržajem, jasnoćom i raznolikosti iznošenja informacija. Također, hrvatska stranica koronavirus.hr sadržava puno bitnih informacija, pregledna je i jasna. Građani mogu na web stranici koronavirus.hr naći sve informacije koje ih zanimaju. U današnje doba kada se čovječanstvo našlo pred nesvakidašnjom opasnošću po zdravlje, vrlo je bitno da na jednom mjestu građani dobiju sve potrebne informacije. Iz analiziranih web stranica možemo zaključiti kako su države svoje građane dostatno i dobro informirale preko interneta.

#### *2.4.2. Komunikacija Stožera RH s javnošću*

Doba pandemije donijelo je i promjene u društvu, ali i u načinu komuniciranja i izražavanja. Tako su primjerice članovi Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske postali poznati u javnosti po nekoliko prepoznatljivih rečenica. Kako u Hrvatskoj, tako i u drugim zemljama pojavio se nov način izražavanja. Kako navodi Kristina Štrkalj Despot (2020: 4) u medijskom prostoru za vrijeme koronavirusa vrlo često su se spominjali izrazi vezani uz nogomet. Tako su se mogle čuti izjave poput „ovo je tek prvo poluvrijeme, ušli smo u drugo poluvrijeme“, „ne znamo u kojoj je fazi naša utakmica, je li pri kraju prvog ili drugog poluvremena, ali spremni smo i na produžetke ako treba“, „cijeli hrvatski narod je na terenu i igra utakmicu protiv koronavirusa za zdravlje cijele nacije“. Također, autorica ističe kako su i drugi stožeri koristili takve nazive, poput talijanskog premijera koji je izjavio; „Virus je vodio 3:0, sad smo izjednačili na 3:3, ali još nije vrijeme za opuštanje.“ Uz to, Svjetska zdravstvena organizacija je izjavila: „Ne možemo dobiti nogometnu utakmicu tako da se samo branimo. Moramo i napadati.“

Osim nogometnih izraza, često su se koristili izrazi vezni uz rat, poput: stožer, prva linija obrane, neprijatelj, prijatelj i slični izrazi (Štrkalj Despot, 2020: 5). Kako piše autorica, do

korištenja takvih termina i izjava dolazi zbog činjenice da se cijeli svijet našao u velikoj pandemiji koja podsjeća na rat – postoji neprijatelj protiv kojeg se svi bore, a koji može nanijeti smrtne posljedice ljudima te kao i u ratu čelni ljudi u državama imaju glavnu riječ u odabiru strategije i načina borbe protiv tog, u ovom slučaju nevidljivog, neprijatelja (Štrkalj Despot, 2020: 6). No, kako navodi dalje (Štrkalj Despot, 2020: 7), mnogi jezikoslovci su se pobunili protiv takvog načina komuniciranja jer bi građani mogli stvoriti pogrešnu sliku o situaciji u kojoj se nalazimo, jer smatraju kako se više treba komunicirati u pozitivnom i mirnijem tonu (Štrkalj Despot, 2020: 7).

Predsjednik Uprave Millenium Promocije Mario Petrović komentirao je komunikaciju Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske tijekom prvog vala zaraze. U svom izlaganju istaknuo je kako se Stožer vrlo dobro snašao u komuniciranju prema javnosti na početku (Millenium Grupa, 14. 5. 2020.). Obzirom da se Hrvatska u trenutku njegove izjave nalazila pred parlamentarnim izborima, istaknuo je kako je u tom razdoblju došlo do problema u kojem se Stožer našao jer je osim stručnih, morao komentirati i političke poruke. Petrović je izjavio da je vrijeme za „preformatiranje načina na koji će oni komunicirati s javnošću“. Nadalje, nije smatrao da su problem rastućeg nepovjerenja prema Stožeru ljudi koji se u njemu nalaze, nego komunikacija. Petrović je istaknuo kako je komunikacija koju su tada imali na dnevnoj razini neodrživa.

Nadalje je Petrović istaknuo kako je najveći problem komuniciranja Stožera bio način na koji su komunicirali – odgovaranje na novinarska pitanja (Millenium Grupa, 14. 5. 2020.), jer smatra kako bi bilo puno bolje da su imali komunikacijskog stručnjaka koji bi ih uputio u način komuniciranja prije izlaženja pred novinare. Kako kaže, na taj način bili bi spremniji na novinarska pitanja te bi mogli dati stručnije odgovore i izbjeći zalaženje u područja koja oni ne bi trebali komentirati. Kao primjer nespretne komunikacije ističe odgovore na pitanja vezana uz procesiju „Put za križem“ na Hvaru. Naime, u komunikaciji o tom događaju su opravdavali održavanje procesije bez obzira što se to dogodilo u razdoblju kada su sva okupljanja bila zabranjena. Petrović smatra kako im je upravo u toj situaciji bio potreban komunikacijski stručnjak koji bi ih uputio u način komuniciranja koji ne bi bio u proturječju s onim što su komunicirali ranije. Nadalje, istaknuo je kako bi komunikacija Stožera trebala biti brža i raznovrsnija kako ne bi svaki dan u isto vrijeme komunicirali na isti način.

Stručnjakinja za političku komunikaciju Nikolina Borčić u intervjuu za Novi list komentirala je komunikaciju Stožera civilne zaštite RH i nekih političara. Zadovoljna komunikacijom Stožera izjavila je: „Po prvi put u zadnjih 15-ak godina koliko se bavim političkom komunikacijom mogu istaknuti primjer komunikacije nacionalnog Stožera koji može parirati njemačkom standardu kvalitetne komunikacije“ (Zlatko Crnčec, 18. 4. 2020: 28). U intervjuu je istaknula kako je vrlo zadovoljna dotadašnjom komunikacijom Stožera, pogotovo Vilija Beroša. Kako je istaknula za njega smatra da je odlično komunicirao te podigao razinu kriznog komuniciranja.

Iz navedenog možemo zaključiti kako su članovi Stožera privukli pozornost svojom komunikacijom. Mnogi komunikacijski stručnjaci analizirali su njihovu komunikaciju od početka pandemije koronavirusa. Neki su hvalili njihovo krizno komuniciranje, dok su drugi nalazili zamjerke i propuste. No, bilo kako bilo, krizno komuniciranje Stožera u fokusu je javnosti od početka pandemije te će se zasigurno još dublje analizirati.

### **3. Analiza medijskog izvještavanja o kriznom komuniciranju Stožera civilne zaštite**

#### *3.1. Izvještavanje portala o Stožeru od veljače do lipnja 2020. za vrijeme prvog vala*

Početak prvog vala zaraze obilježio je prvi potvrđeni slučaj koronavirusa u Hrvatskoj. Prvi potvrđeni slučaj bio je u Zagrebu 25. veljače 2020. godine kod mladića koji se netom bio vratio iz Italije u kojoj se zaraza brzo širila. Mediji su na razne načine popratili taj događaj.

Portal index.hr je javnost obavijestio prilogom naslova „Potvrđen koronavirus u Hrvatskoj“. Ispod naslova nalazi se fotografija liječnika u zaštitnom plavom odijelu s natpisom „prijelomna vijest“. Naslov je nepristran, kratak i informativan. Autor je nepoznat, odnosno potpisan je s inicijalima. Ton teksta je neutralan. U tekstu je većinom citirano ono što su premijer Andrej Plenković i članovi Stožera izjavili na sjednici vezano uz pojavu prvog slučaja zaraze u Hrvatskoj. Stoga se tekst podudara s naslovom. Autor je koristio sjednicu Vlade i Stožera kao izvor

informacija za prilog. Prilog ima naslov, fotografiju te video sa sjednice Nacionalnog stožera civilne zaštite. Fokus teksta je u prenošenju informacija koje su izrečene na sjednici, a vezane su uz prvi slučaj zaraze (index.hr, 25. 2. 2020.).

Portal 24sata.hr također je objavio prilog povodom prvog slučaja zaraze u Hrvatskoj. Njihov naslov glasio je „Koronavirus stigao je kod nas“ s podnaslovom „Prvi slučaj potvrdili u Zagrebu“ (Zagorac, Zdelar, 25. 2. 2020.). Također, iznad naslova su u crvenom okviru napisali „Radi u Ericsson Nikoli Tesli“. Na taj način istaknuli su privatnu informaciju o pacijentu koja u tom slučaju nije bila od ključne važnosti. Autori teksta su potpisani. Naslov i tekst se podudaraju jer se u tekstu iznose detalji o prvom slučaju zaraze. Prilog je opremljen jednom fotografijom liječnika u zaštitnoj opremi te s tri video zapisa – jedan s izjavom sa sjednice Stožera, drugi je video uživo ispred bolnice, a treći je intervju s epidemiologom Bernardom Kaićem koji je dao općenite informacije o koronavirusu. Ton teksta je neutralan i objektivian. Autori su koristili izvore službenih osoba sa sjednice koju su održali.

Na portalu vecernji.hr objavljen je prilog naslova „Prvi slučaj u Hrvatskoj“ te podnaslov „Mladić u Zagrebu ima koronavirus“ (Rimac Lesički, 25. 2. 2020.). Kao i na portalu 24sata.hr, u crvenom okviru su istaknuli jedan podatak „Boravio u Milanu“. Kada govorimo o opremi priloga, ispod naslova nalazi se nekoliko fotografija od kojih četiri prikazuju Kliniku za infektivne bolesti dr. Fran Mihaljević, a jedna prikazuje premijera Plenkovića. Također, u tekstu se nalazi galerija s 12 fotografija o koronavirusu u Italiji. Na kraju samog priloga nalazi se videozapis Ministarstva zdravstva „Kako umanjiti rizik od zaraznih bolesti i koronavirusa?“ Autorica teksta je novinarka koja je potpisana, a kao izvor koristila je Sjednicu te izjave službenih osoba koje su prisustvovala Sjednici. Ton teksta je neutralan, odnosno objektivian jer se zapravo samo prenosi ono što je izjavljeno na Sjednici. Naslov teksta je informativan i podudara se s tekstom.

U početnoj fazi prvog vala zaraze, članovi Stožera istaknuli su se u javnosti te izazvali simpatije i pozitivne komentare kod puno ljudi. Tu se pogotovo istaknuo ministar zdravstva Vili Beroš. Portal vecernji.hr objavio je prilog naslova „Beroš: Heroji su ovi ljudi koji odrađuju posao, njihov posao je sjajan“ (Borovac, 30. 3. 2020.). U tom prilogu je citiran ministar Vili Beroš koji je komentirao to što ga nacija proziva herojem. Dakle, naslov sadrži jednu izjavu Vilija Beroša kojom se ističe njegova skromnost pa možemo zaključiti kako je naslov pristrano napisan. Autorica je novinarka koja se i potpisala. Naslov i tekst se ne podudaraju u potpunosti. Naime, u tekstu je

prikazano kako je ekipa Al Jazeera Balkan provela s Berošem nekoliko dana te opisala njegov radni dan. Tekst je opremljen galerijom s četiri fotografije koje se nalaze ispod naslova, a prikazuju Vilija Beroša. Također, u tekstu se nalazi video prilog Al Jazeera Balkan pod naslovom „Revizija: corona potres“, a na kraju teksta nalazi se video intervjua s ministrom Berošem. Ton teksta je pristran jer se o Viliju Berošu govori subjektivno, prikazuje ga se kao heroja. Kao izvor informacija, autorica je koristila Al Jazeera priloze i snimke.

Nadalje, portal dnevnik.hr objavio je prilog pod naslovom „Ministar Beroš nazvao Šimuna koji ga je nacrtao kao junaka: „Za koga navijaš? Znaš da si ti za mene super heroj...“ (dnevnik.hr, 27. 3. 2020.). Autor nije poznat, u potpisu su samo inicijali. Tekst i naslov se podudaraju jer se u tekstu prenosi reakcija ministra Beroša na crtež jednog djeteta koji ga je prikazao kao heroja. No, tekst je napisan pristrano, kao i sam naslov. Naime, u tekstu se ističe kako je ministar „unatoč pretrpanom rasporedu u borbi protiv pandemije odvojio vrijeme i nazvao dječaka“. Autor je to napisao pristrano jer na neki način pokušava veličati ministra što je, iako ima puno posla, odvojio vrijeme za jednog dječaka. Ispod naslova nalazi se video gdje se može čuti razgovor ministra Beroša s dječakom. Također, ispod naslova se nalazi i galerija s fotografijama ministra Beroša i crteža dječaka. Na kraju teksta se također nalazi slika objave Davora Božinovića na Twitteru u kojoj je objavio dječakov crtež i dao svoj komentar. Autor je kao izvor informacija koristio više izvora – video poziva ministra Beroša i dječaka te Twitter profil Davora Božinovića.

Također, portal index.hr objavio je prilog naslova „Beroš je hit na društvenim mrežama, Hrvati ga obožavaju: „Moj prijatelj Vili“ (index.hr, 26. 3. 2020.). Iz naslova se odmah može primijetiti kako je subjektivan, odnosno pristran. Autor je zapravo iznio svoj zaključak kako Hrvati obožavaju ministra Beroša i to napisao kao činjenicu u naslovu. U potpisu autora stoje inicijali, stoga nije poznat. Ispod naslova nalazi se humoristična fotografija Vilija Beroša koju je netko napravio i objavio na internetu. Također, cijeli prilog je opremljen sličnim humorističnim fotografijama i komentarima koji podržavaju i pohvaljuju Vilija Beroša. Na kraju samog teksta izdvojen je jedan *tweet* o Berošu koji govori skeptično o njemu. Naslov i tekst se podudaraju jer se u naslovu spominju objave na društvenim mrežama što se i nalazi u samom prilogu. Međutim, u naslovu je posebno izdvojen jedan citat koji spominje ministra Beroša kao prijatelja pa se može zaključiti kako ima i pristranosti. Autor je kao izvor informacija koristio društvene mreže.

Još jedna situacija koja se isticala u prvom valu zaraze je postupno kritiziranje Stožera kako prenose političke poruke i uvode previše politikanstva u svoj govor. Naime, tada su se približavali parlamentarni izbori koji su održani na ljeto 2020. pa je to utjecalo na komunikaciju Stožera. Portal *vecernji.hr* ispratio je tu pojavu pa se može naći prilog iz kolumne naslova „Proboj virusa politike u Nacionalnom stožeru“ (Jurasić, 13. 5. 2020). Kao što se može primijetiti, u naslovu je korištena metafora „virus politike“ kojom je autor dočarao kako je Stožer počeo prilagođavati svoj rad politici vladajućih. Autor teksta je novinar te je potpisan. Što se tiče opremljenosti, ispod naslova se nalazi galerija s 3 fotografije koje prikazuju članove Stožera. Može se zaključiti kako naslov ima kritički ton, a ton teksta je također napisan kritičkim tonom. U prilogu je korišteno više izvora informacija, a ponajviše konferencije koje je Stožer održavao. U fokusu teksta je upravo ono što je Stožer komunicirao na *press* konferenciji te način kako su komunicirali.

Nadalje, *dnevnik.hr* je objavio prilog naslova „Nervoza na presici Stožera zbog pitanja o izborima. Božinović ironično poručio: „Hvala što pokazujete interes za zdravlje i živote hrvatskih građana“ (*dnevnik.hr*, 12. 5. 2020.). Po samom naslovu se može zaključiti kako je huškački napisan. Iz svega je izvedena jedna rečenica Davora Božinovića koja se predstavila u naslovu kao glavna i najbitnija rečenica, a čitatelju koji ne pročita cijeli prilog ostavlja loš dojam o Davoru Božinoviću. Autor nije poznat, odnosno u potpisu su samo inicijali. Od grafičke opreme, ispod naslova se nalazi fotografija Davora Božinovića te se na kraju priloga nalazi i video zapis s *press* konferencije na kojoj je Božinović izjavio rečenicu iz naslova. Naslov i tekst se podudaraju jer se u tekstu dodatno objašnjava koja situacija je unijela nervozu na toj *press* konferenciji. Tekst je napisan kritičkim tonom, a kao izvor informacija autor je koristio *press* konferenciju. U fokusu teksta je naglašavanje nervoze u komunikaciji Davora Božinovića te njegovo nadmetanje s novinarom Hrvojem Krešićem.

### *3.2. Izvještavanje po završetku prvoga vala do početka drugoga*

Nakon prvog vala zaraze, najveću pozornost privukli su parlamentarni izbori. Točnije, u fokusu javnosti bila je proslava u stožeru HDZ-a nakon parlamentarnih izbora. Na slavlju se jasno moglo vidjeti kako upravo članovi Stožera, koji su do tad isticali važnost poštivanja



epidemioloških mjera, te iste mjere nisu poštivali. Portali index.hr i vecernji.hr objavili su dva gotovo identična priloga o tom događaju. Naime, naslovi priloga su gotovo isti. U vecernjem.hr naslov glasi „Beroš: „Nadam se da nećemo postati rasadnik koronavirusa, moramo biti oprezni““ (vecernji.hr, 6. 7. 2020.). Na index.hr portalu naslov je bio: „Beroš o slavlju: Nadam se da nećemo postati rasadnik koronavirusa“ (index.hr, 6. 7. 2020.). Tekst je gotovo isti na oba portala. Naslov i tekst se podudaraju jer se u tekstu prenose izjave koje je ministar Beroš dao za N1. Također, u tekstu je još istaknuto kako je Vili Beroš na izborima dobio više glasova od premijera Andreja Plenkovića, što se ne spominje u naslovu. U prilogu na index.hr-u autor nije poznat, odnosno potpisane su Index vijesti. Tekst je opremljen fotografijom sa slavlja iz izborne noći gdje se može vidjeti kako su svi bez razmaka. Tekst i naslov se podudaraju. Ton teksta je neutralan. Vrlo slična situacija je i u prilogu s portala vecernji.hr. Autor također nije poznat, odnosno piše kako je autor Večernji list. Ispod samog naslova nalazi se rečenica: „Trudili su se držati preporučenih mjera zaštite, ali su u nekim trenucima jedni drugima bili preblizu.“ Autor teksta se ovom rečenicom vrlo pristrano izrazio jer ne može znati jesu li se oni trudili držati preporučenih mjera ili ne. Čini se kao da autor tom rečenicom želi na neki način opravdati nepoštivanje epidemioloških mjera. Ispod naslova nalazi se foto galerija s tri fotografije sa slavlja u stožeru HDZ-a nakon izbora gdje se jasno vidi kako nema ni maski ni razmaka među ljudima.

Portal dnevnik.hr objavio je prilog naslova „Igraj, moja Hrvatska! Euforični Plenković, Beroš i Jandroković plešu i pjevaju na Zaprešić boyse“ (dnevnik.hr, 6. 7. 2020.). Autor nije poznat, odnosno u potpisu su samo inicijali. U tekstu se iznose informacije o tome kako se u stožeru HDZ-a slavila pobjeda na parlamentarnim izborima. Autor u tekstu ne ističe kršenje epidemioloških mjera, nego je naglasak na slavlju i zabavi. Ispod naslova nalazi se video slavlja, a ispod toga se nalazi nekoliko fotografija koje prikazuju političare kako slave. Na kraju teksta nalazi se video govora Andreja Plenkovića nakon pobjede s naslovom „Potpuni trijumf HDZ-a, Vladu ne bismo trebali dugo čekati. Teški poraz Restart koalicije.“ Dakle, ni tekst ni naslov nisu napisani kritički. Autor je za izvor informacija koristio događaj i video zapise iz izborne noći, a u fokusu teksta je pobjeda HDZ-a.

Portal 24sata.hr s prilogom naslova „Korona party u izbornoj noći: Gdje je razmak, gdje su maske? Tko su sada bioteroristi?“ oštro je kritizirao ponašanje političara i ljudi iz Stožera na slavlju pobjede na izborima (Mahmutović, 6. 7. 2020.). Odmah iz naslova se vidi kritički ton te

prozivanje političara. Također, cijeli tekst je napisan kritičkim i huškačkim tonom protiv Stožera i svih koji su sudjelovali na slavlju. Autor teksta je poznat i potpisan. Ispod teksta nalazi se nekoliko fotografija sa slavlja u izbornoj noći i to ne samo HDZ-a nego i drugih stranaka. Također, u tekstu se nalazi video zapis naslova „Korona party po stožerima“ gdje se može vidjeti kako se u svim stožerima slavilo i okupljalo bez poštivanja epidemioloških mjera. Osim video zapisa, priloženo je i nekoliko fotografija iz stožera drugih političkih stranaka gdje nije bilo pridržavanja mjera. Na kraju samog teksta, video naslova „Dodiri, poljupci, zagrljaji: Korona party u HDZ-u.“ Fokus teksta je upravo na kontradiktornosti članova Stožera civilne zaštite koji su mjesecima govorili o važnosti poštivanja epidemioloških mjera, a istih tih mjera se nisu sami držali. Autor je za izvor informacija koristio sve materijale iz izborne noći. Naslov i tekst se podudaraju.

Još jedna tema koja je obilježila razdoblje nakon prvog vala zaraze bila je i pitanje ustavnosti odluka koje je donio Stožer. Portal 24sata.hr pisao je o tom događaju u jednom prilogu naslova „Stožer paraustavan? Čudi to, pa njegova Vlada ga je formirala“ (Tolić, 26. 7. 2020.). U prilogu se zapravo prenose izjave Vilija Beroša i Davora Božinovića na komentar predsjednika Milanovića kako je Stožer paraustavan. Naslov su dvije rečenice koje su istaknute iz jedne izjave. Osim prenošenja izjava Beroša i Božinovića, jedan dio u tekstu je autor sam napisao kritičkim tonom. Naime, radi se o predsjedniku HSLS-a Dariju Hrebaku kojemu je bila propisana samoizolacija u vremenu kada je prisustvovao na izglasavanju Vlade na odobrenje Krunoslava Capaka. Međutim, osim što se nije držao propisane samoizolacije, nije ni nosio zaštitnu masku. O tome je autor kritički progovorio. Autor je novinar koji se potpisao. Kada govorimo o opremljenosti teksta, ispod naslova se nalazi fotografija članova Stožera. Unutar samog teksta nalazi se kratak video naslova „Maske u Saboru“ gdje se prikazuje kako članovi Sabora nepravilno nose zaštitne maske. Autor je za tekst koristio više izvora informacija.

Portal index.hr objavio je prilog naslova „Beroš odgovorio Milanoviću“ (index.hr, 26. 7. 2020.). Autor teksta je HINA. Ispod naslova nalazi se fotografija ministra Beroša. Naslov je napisan kratko i objektivno, što se podudara s tekstom. Tekst je informativan i prenosi se ono što je ministar Beroš rekao u intervjuu u dnevniku RTL-a. Intervju u dnevniku RTL-a je ujedno i izvor za tekst. Nadalje, dnevnik.hr je objavio prilog s naslovom „Beroš o napadima na Stožer: 'Vjerujem da smo radili po Ustavu i zakonu te sačuvali zdravlje ljudi'. Otkrio i kada bi nova aplikacija mogla postati – obavezna“. Autor teksta je novinar koji je potpisan. Ispod naslova nalazi se galerija s

nekoliko fotografija s intervjuom Vilija Beroša za Novu TV. Također, ispod fotografija se nalaze dvije rečenice o Zoranu Milanoviću koje je autor napisao pristranim tonom. U tekstu je prenesen cijeli intervju Vilija Beroša, stoga je tekst informativnog tona. Autor je koristio jedan intervju kao izvor informacija, a to je taj intervju.

Još jedna situacija koja je privukla veliku pažnju u javnosti bila je odluka Stožera o stišavanju glazbe u kafićima kao jedna od mjera u borbi protiv koronavirusa. Portal 24sata.hr je objavio prilog s naslovom „Stožer traži od ugostitelja da stišaju glazbu u kafićima?!“ (Čada, 28. 9. 2020.). Iz samog naslova se može vidjeti kako je autor uporabom upitnika i uskličnika ujedno htio naglasiti pitanje i čuđenje o toj temi. Autorica je novinarka koja je potpisana. Tekst odgovara naslovu, a napisan je pristrano. U nekim dijelovima autorica kritički progovara o Stožeru, poput komentara: „Ovo su možda i najbizarnije mjere do sad“. Autorica je koristila jedne novine kao izvor informacija.

Također, vecernji.hr je objavio prilog naslova „Decibeli će se morati stišati. Evo koju glazbu preporučuje Vlada za slušanje u kafićima“ (Šobak, 29. 9. 2020.). Ispod teksta se nalazi galerija sa sedam fotografija koje prikazuju kafiće, glazbala i liječnike u zaštitnim odorama. Autorica je poznata i potpisana. Na kraju teksta još se nalazi i jedan video o koronavirusu. Tekst odgovara naslovu. Točnije, u tekstu autorica iznosi informacije o glazbi koja bi se trebala slušati u vrijeme koronavirusa, o čemu progovara pomalo ironično. Izvor informacija su podaci koje je Vlada objavila na stranici koronavirus.hr.

„Capak objasnio zašto Stožer želi stišati glazbu u kafićima“ naslov je priloga na portalu index.hr (index.hr, 28. 9. 2020.). Pod autorom su navedene Index vijesti. Ispod naslova se nalazi fotografija Krunoslava Capaka kako daje izjavu za Novu TV. Tekst je odvojen u manje tematske cjeline koje su podijeljene s podnaslovima. Ton teksta je informativan jer je preneseno ono što je Krunoslav Capak izjavio u intervjuu. Uz to, naslov i tekst se također podudaraju. U tekstu je još i dodan jedan dio o cijepljenju protiv gripe.

### 3.3. Usporedba načina izvještavanja

Iz rezultata analiziranih priloga na portalima možemo primijetiti kako su u prvom valu zaraze svi izvještavali vrlo slično. Prvo se započelo s informativnim priložima o prvim slučajevima zaraze i mjerama obrane od virusa, a zatim s isticanjem i hvaljenjem članova Stožera, što se nerijetko popratilo pristranim i subjektivnim tonom priloga. Pred kraj prvog vala počelo se pisati kritičkim i huškačkim tonom o Stožeru i njihovoj umiješanosti u politiku.

Također, već po samim naslovima priloga se može primijetiti kako su sami portali promijenili način i ton izvještavanja o Stožeru. Tako je na primjer [vecernji.hr](http://vecernji.hr) na početku pandemije objavio prilog u kojem ističu vrline Vilija Beroša na primjeru razgovora s dječakom Šimunom. Međutim, nedugo nakon toga objavili su prilog u kojem kritičkim tonom progovaraju o proboju politike u Stožer. Vrlo slično je i sa drugim analiziranim portalima.

Kada govorimo o priložima nakon prvog vala zaraze i do početka drugog vala, najviše se ističe portal [24sata.hr](http://24sata.hr). Iz analiziranih priloga ovaj portal je najviše kritički progovarao o Stožeru, komunikaciji Stožera i njegovim odlukama. Naslovi su bili vrlo upečatljivi, a isto se može reći i za same tekstove. Također, ističu se i prilozima s portala [index.hr](http://index.hr) i [vecernji.hr](http://vecernji.hr) koji su gotovo identični. U prilogu [index.hr](http://index.hr)-a ne piše vrijeme objave pa se ne može utvrditi koji portal je prije objavio prilog, a iz čega bi se moglo zaključiti tko je od koga preuzeo građu.

Dakle, možemo zaključiti kako se portali nisu previše razlikovali u načinu izvještavanja o istim događajima. Od jedne uzlazne putanje i pozitivnog tona o članovima Stožera, došlo je do spominjanja Stožera u negativnom kontekstu, posebno nakon prvog vala zaraze. Članovi Stožera, njihova komunikacija i postupci i dalje su svakodnevna tema hrvatskih portala.

## 4. Anketno istraživanje o kriznom komuniciranju Stožera i povjerenje javnosti prema komuniciranju Stožeru

### 4.1. Metodologija, predmet, ciljevi i hipoteze istraživanja

Predmet istraživanja je komunikacija Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske za vrijeme pandemije koronavirusa. Svrha istraživanja je utvrditi mišljenje javnosti o komunikaciji Stožera u pandemiji. Opći cilj istraživanja je prikupiti podatke o javnom mnijenju o komunikaciji Stožera tijekom pandemije putem anketnog istraživanja. Na temelju općeg cilja, određena su tri pojedinačna cilja te tri hipoteze. Hipoteze su oblikovane prije provođenja istraživanja te se pomoću istraživanja želi potvrditi ili opovrgnuti njihova istinitost. Kao što navode Ana Tkalac Verčić i suradnici (2010: 62), hipoteze su pretpostavke, odnosno sumnje o situaciji koju istražujemo te ih testiramo istraživanjem. U ovom slučaju testirali smo ih anketnim istraživanjem.

Prvi pojedinačni cilj: Utvrditi mišljenje javnosti o komunikaciji Stožera za vrijeme pandemije koronavirusa.

**Hipoteza 1:** Javnost smatra da je Stožer dobro krizno komunicirao.

Drugi pojedinačni cilj: Utvrditi mišljenje javnosti o utjecaju medija na lošu sliku o Stožeru.

**Hipoteza 2:** Javnost smatra da su mediji pomogli u kreiranju loše slike komunikacije Stožera.

Treći pojedinačni cilj: Utvrditi trenutno povjerenje javnosti prema Stožeru.

**Hipoteza 3:** Javnost sada manje vjeruje Stožeru nego na početku pandemije.

Za potrebe ovog istraživanja korištena je metoda ankete. Kako navode autori (Tkalac Verčić i sur., 2010: 103), anketa se najčešće koristi u istraživanjima, jer je metoda kojom se prikupljaju podaci pomoću niza pitanja na koja ispitanici odgovaraju anonimno. U ovom slučaju odgovori su se prikupljali putem interneta. Istraživanje pomoću ankete omogućuje brzo prikupljanje velikog broja odgovora te ispitanicima osigurava anonimnost što povećava mogućnost da će odgovori biti iskreni. Podaci su prikupljeni od 10. svibnja 2021. do 2. lipnja 2021.

U anketi je sudjelovalo 395 ispitanika. Oni su morali odgovoriti na 17 pitanja, od kojih je 14 imalo ponuđene odgovore, dok su na 3 pitanja ispitanici morali sami napisati odgovor.

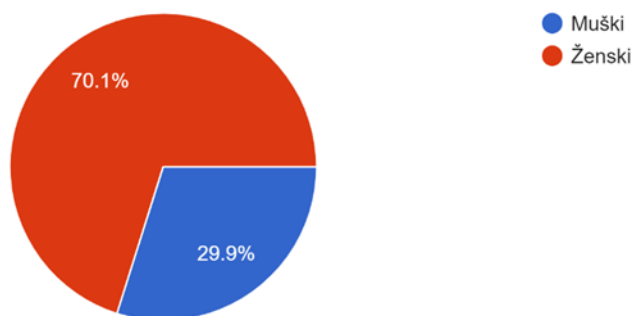
Prema Tkalac Verčić i suradnicima (2010: 12), ovakav način provođenja ankete je primarno istraživanje jer su se u ovom istraživanju prikupljali podaci koji su analizirani, dakle nisu se analizirali već postojeći podaci. S obzirom na učestalost istraživanja, ovo istraživanje je jednokratno jer se provodi samo jednom. Kada gledamo cilj istraživanja, ovo istraživanje svrstava se u opisno, odnosno deskriptivno istraživanje u kojem se na temelju hipoteza istražuje i opisuje određena pojava, u ovom slučaju mišljenje javnosti o komunikaciji Stožera za vrijeme pandemije (Tkalac Verčić i sur., 2010: 13). S obzirom na razinu istraživanja, ovo istraživanje je makroistraživanje, odnosno provodi se na uzorku cjelokupne populacije što znači da svi punoljetni građani Hrvatske mogu sudjelovati u istraživanju bez obzira na mjesto stanovanja (Tkalac Verčić i sur., 2010: 14). Kada govorimo o metodološkom pristupu, u ovom istraživanju koristi se kvantitativna metoda u obliku ankete. Dakle, na početku su zadane hipoteze koje se provjeravaju kvantitativnom metodom. Takvom metodom može se na većim uzorcima dobiti više podataka koji su objektivni i pouzdani (Tkalac Verčić i sur., 2010: 16-17).

Prva dva anketna pitanja vezana su uz opće informacije o ispitanicima gdje su morali označiti spol te napisati dob. Zatim slijede dva pitanja kojima se provjerava učestalost praćenja press konferencija u prvom valu pandemije, od veljače do lipnja 2020. te praćenje press konferencija trenutno. Nadalje, slijede pitanja o izvorima informiranja o koronavirusu gdje ispitanici mogu označiti iz kojih se izvora informiraju. Ako se informiraju iz nekih drugih izvora koji nisu navedeni u odgovorima, imaju mogućnost napisati iz kojih. Nadalje, dva pitanja posvećena su ispitivanju mišljenja o medijima kao prenositeljima onoga što je komunicirao Stožer. Ispituje se objektivnost i vjerodostojnost prenošenja poruka Stožera. Kako bi se provjerilo mišljenje javnosti o komunikaciji Stožera, najviše pitanja usmjereno je upravno na to. Pred ispitanicima su bila pitanja o vjerodostojnosti, transparentnosti, jasnoći komuniciranja te o trenutnom povjerenju prema Stožeru. Također, od ispitanika se tražilo da napišu tri riječi koje ih asociraju na komunikaciju Stožera. Na kraju, ispitanici su ocijenili komunikaciju Stožera ocjenama od 1 do 5.

## 4.2. Rezultati istraživanja

- Spol ispitanika

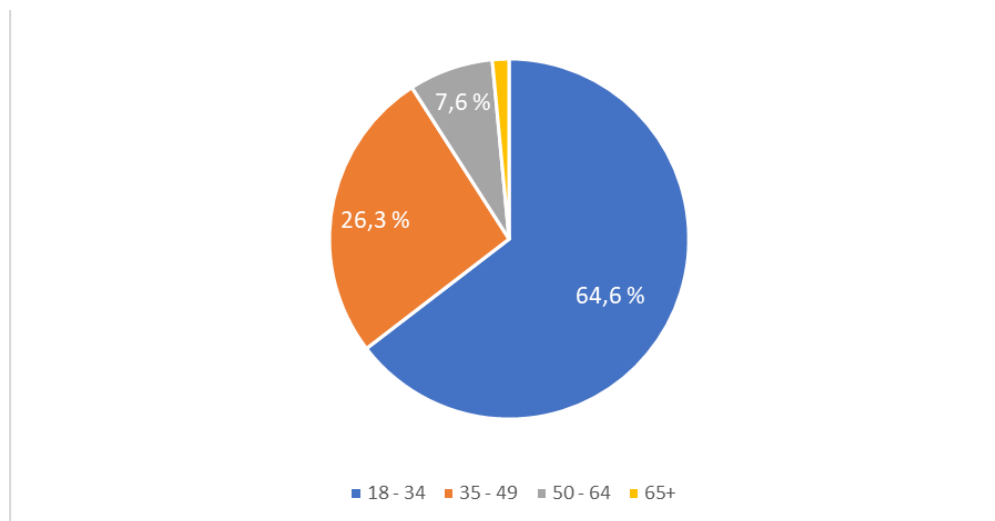
395 responses



Graf 1. Spol ispitanika

U anketi je prikupljeno 395 odgovora na 17 pitanja. Rezultati istraživanja pokazali su da je u istraživanju sudjelovalo 277 žena, dok je 118 bilo muškaraca (Graf 1).

- Dob ispitanika

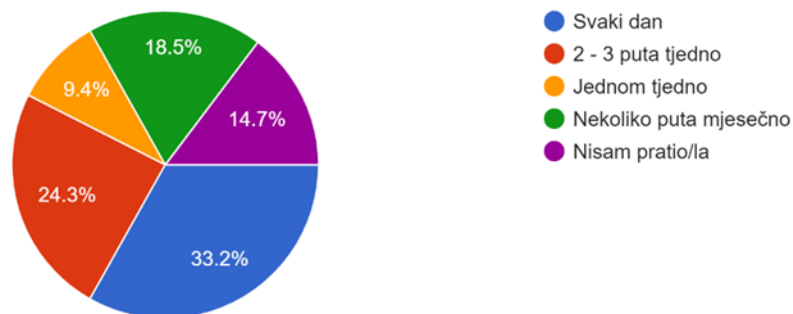


Graf 2. Dob ispitanika

Od 395 ispitanika, njih 255 imalo je između 18 i 34 godine, 104 ispitanika imalo je između 35 i 49 godina, 30 ispitanika imalo je između 50 i 64 godine te je šestoro ispitanika imalo 65 ili više godina (Graf 2).

- Koliko ste često pratili press konferencije Stožera od veljače do lipnja 2020. godine?

395 responses



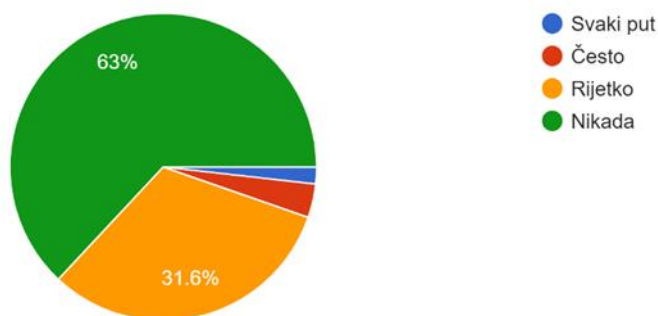
Graf 3. Učestalost praćenja press konferencija u prvom valu zaraze

Nadalje, rezultati pokazuju kako je 131 ispitanik u razdoblju od veljače do lipnja 2020. godine pratio press konferencije Stožera svaki dan, 96 ih je pratilo press konferencije 2 do 3 puta tjedno, a njih 58 pratilo je nekoliko puta mjesečno (Graf 3). Nadalje, 73 ispitanika nije pratilo uopće, a 37 ispitanika pratilo je press konferencije jednom tjedno.

- Koliko često pratite press konferencije Stožera sada?



395 responses

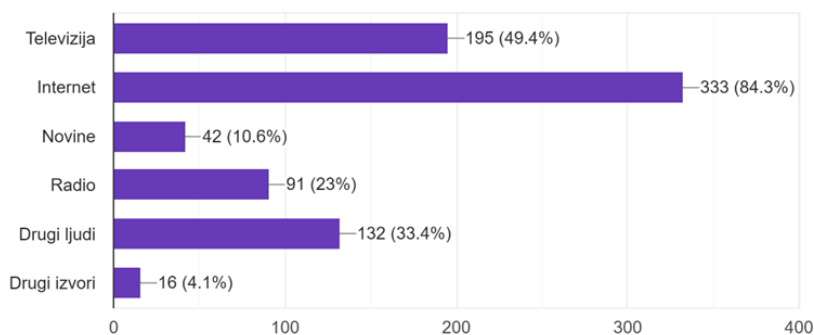


Graf 4. Učestalost praćenja press konferencija sada

Čak 249 ispitanika ne prati uopće press konferencije Stožera sada, 125 ispitanika prati press konferencije Stožera rijetko, 14 ispitanika prati press konferencije često, dok 7 ispitanika prati press konferencije Stožera svaki put (Graf 4).

- Iz kojih se izvora informirate o pandemiji?

395 responses



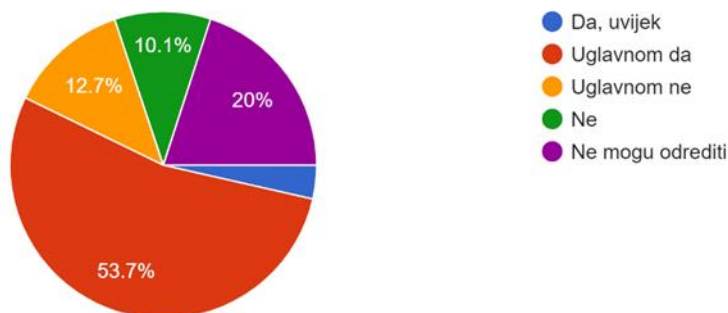
Graf 5. Izvori informiranja o pandemiji

Na pitanje iz kojih se izvora informiraju o pandemiji, 333 ispitanika odgovorilo je da im je izvor internet. Iza toga slijedi televizija koju je navelo 195 ispitanika, drugi ljudi 132 ispitanika, radio 91 ispitanik, novine 42 ispitanika dok je drugi izvor odabralo 16 ispitanika. Od 16 ispitanika koji su označili da se informiraju iz drugih izvora, njih troje napisalo je da se informiraju preko društvenih mreža (Graf 5). Dva odgovora su bila informiranje putem prijatelja. Također, dva

odgovora su bila informiranje iz stranih medija te dva odgovora da se informiraju usmenim putem. Uz to, jedan odgovor bio je informiranje iz znanstvenih istraživanja, mišljenja vodećih svjetskih stručnjaka na području virologije i biokemije te znanstveni članci. Nadalje, jedan odgovor je bio informiranje putem Reddita, jedan informiranje na fakultetu, jedan informiranje iz neovisnih novina te jedan odgovor je bio razgovor sa samim sobom i drugima čije mišljenje ta osoba cijeni. Također, jedan odgovor je bio informiranje iz seminara liječnika i znanstvenika te jedan odgovor informiranje putem privatnih razgovora s liječnicima, znanstvenicima i pravnicima.

- Smatrate li da mediji vjerodostojno prenose ono što govori Stožer?

395 responses

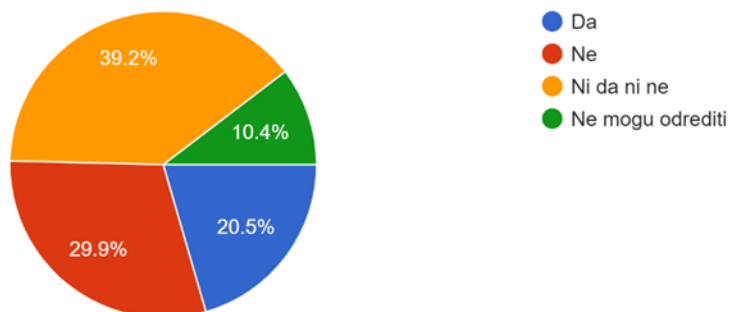


Graf 6. Mediji i vjerodostojnost

Nadalje, rezultati istraživanja pokazuju kako 212 ispitanika smatra da mediji uglavnom vjerodostojno prenose ono što govori Stožer, 79 ispitanika ne može odrediti vjerodostojnost medija, 50 ispitanika smatra kako mediji uglavnom ne prenose vjerodostojno ono što govori Stožer (Graf 6). Nadalje, 40 ispitanika smatra da mediji ne prenose vjerodostojno ono što Stožer govori, a 14 ispitanika smatra da mediji uvijek vjerodostojno prenose poruke Stožera.

- Smatrate li da Stožer ima kontrolu nad porukama koje prenosi i nad situacijom?

395 responses

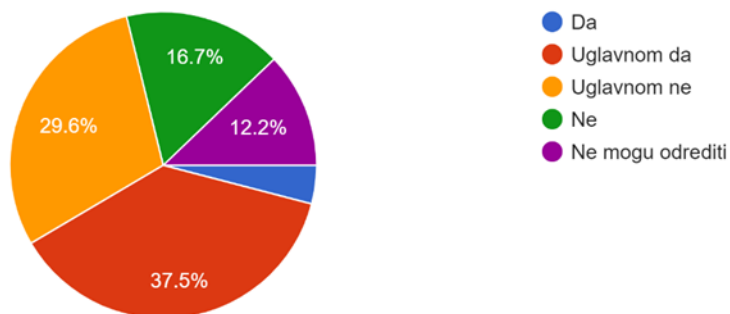


Graf 7. Kontrola Stožera

Da Stožer niti ima niti nema kontrolu nad porukama koje prenosi i nad situacijom smatra 155 ispitanika, 118 ispitanika smatra da Stožer nema kontrolu, njih 81 smatra kako Stožer ima kontrolu, dok 41 ispitanik ne može odrediti ima li Stožer kontrolu nad porukama i situacijom (Graf 7).

- Komunicira li Stožer dovoljno jasno?

395 responses

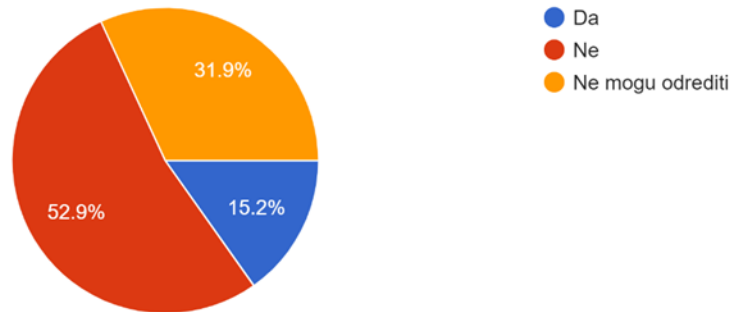


Graf 8. Jasnoća komuniciranja Stožera

Nadalje, 148 ispitanika smatra da Stožer uglavnom komunicira dovoljno jasno, a 117 smatra kako Stožer uglavnom ne komunicira dovoljno jasno (Graf 8). Da Stožer ne komunicira dovoljno jasno smatra 66 ispitanika, 48 ispitanika ne može odrediti, a 16 ih smatra da Stožer komunicira dovoljno jasno.

- Smatrate li da je Stožer transparentan?

395 responses

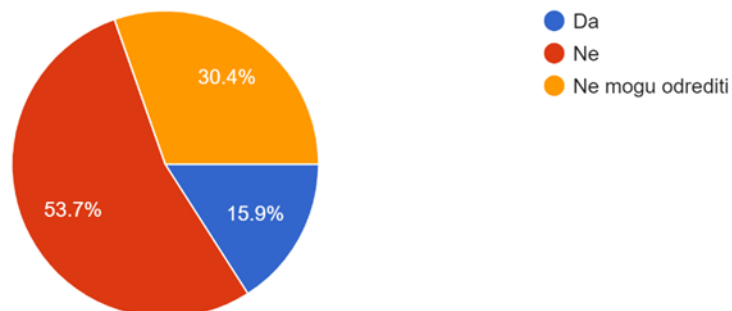


Graf 9. Transparentnost Stožera

Sljedeći rezultati govore kako više od polovice ispitanika, 209 njih smatra da Stožer nije transparentan. Iz Grafa 9 vidljivo je isto tako da 126 ispitanika to ne može odrediti, dok 60 ispitanika smatra kako je Stožer transparentan.

- Smatrate li komuniciranje Stožera vjerodostojnim?

395 responses

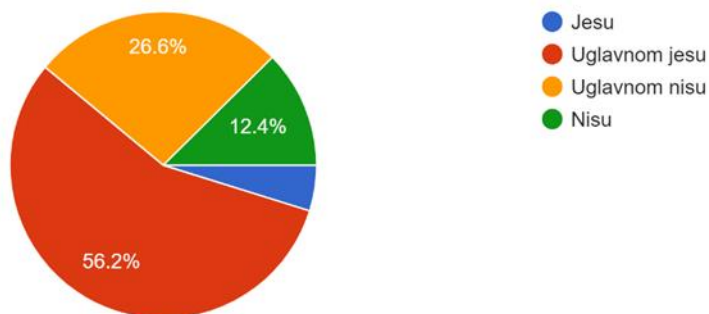


Graf 10. Vjerodostojnost Stožera

Nadalje, rezultati pokazuju kako 212 ispitanika ne smatra komuniciranje Stožera vjerodostojnim (Graf 10), 120 ispitanika ne može odrediti je li komuniciranje Stožera vjerodostojno, dok 63 ispitanika smatra komuniciranje Stožera vjerodostojnim.

- Jesu li mediji objektivni u prenošenju poruka Stožera?

395 responses

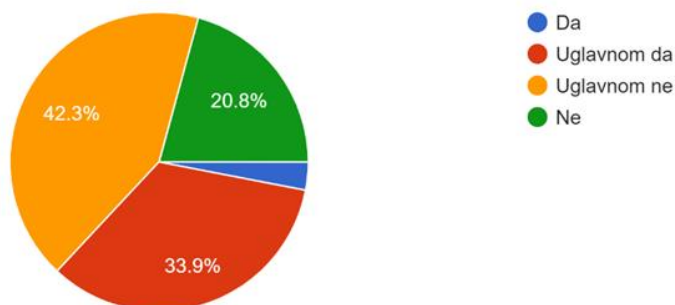


Graf 11. Objektivnost medija u prenošenju poruka Stožera

Više od polovice ispitanika, odnosno 222 smatra kako mediji uglavnom jesu objektivni u prenošenju poruka Stožera (Graf 11), 105 ispitanika smatra kako mediji uglavnom nisu objektivni u prenošenju poruka, a dok 49 ispitanika smatra kako mediji nisu objektivni njih 19 smatra kako su mediji objektivni u prenošenju poruka Stožera.

- Je li Stožer objasnio svaku odluku dovoljno jasno?

395 responses

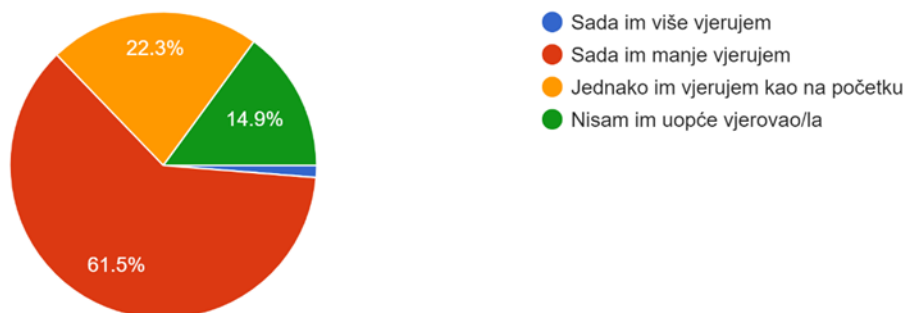


Graf 12. Jasnoća objašnjavanja odluka Stožera

Rezultati pokazuju kako 167 ispitanika smatra kako Stožer uglavnom nije objasnio svaku odluku dovoljno jasno, 134 ispitanika smatra kako je Stožer uglavnom objasnio svaku odluku dovoljno jasno, 82 ispitanika smatra kako Stožer nije objasnio odluke dovoljno jasno, dok 12 smatra da su odluke jasno objašnjene (Graf 12).

- Je li se Vaše povjerenje prema Stožeru promijenilo od početka pandemije i kako?

395 responses

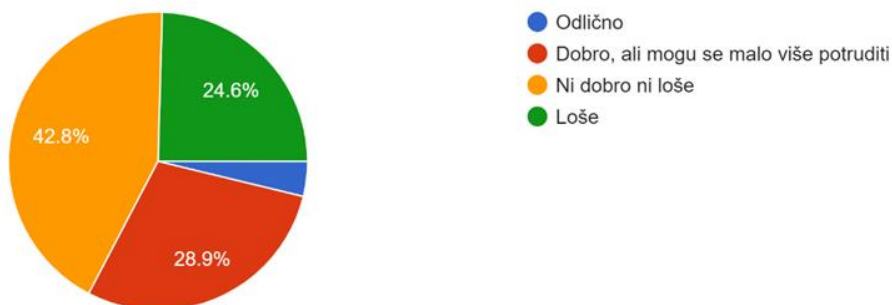


Graf 13. Povjerenje prema Stožeru

Što se tiče povjerenja prema Stožeru, većina ispitanika, odnosno 243 njih im sada manje vjeruje nego na početku, 88 ispitanika im jednako vjeruje kao na početku, 59 ispitanika uopće nije vjerovalo Stožeru, dok im njih 5 sada više vjeruje (Graf 13).

- Što mislite o načinu na koji Stožer iznosi informacije javnosti?

395 responses

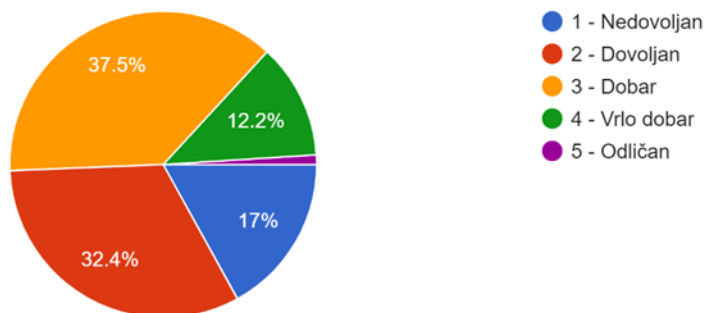


Graf 14. Način na koji Stožer iznosi informacije

Nadalje, iz Grafa 14 vidljivo je da 169 ispitanika smatra kako način na koji Stožer iznosi informacije javnosti nije ni dobar ni loš, 114 ispitanika smatra kako na dobar način iznose informacije, ali se mogu još potruditi. Istodobno 97 ispitanika smatra kako na loš način iznose informacije, a 15 ispitanika smatra kako na odličan način iznose informacije javnosti.

- Od 1 do 5, kako biste ocijenili dosadašnju komunikaciju Stožera?

395 responses



Graf 15. Ocjena dosadašnje komunikacije Stožera

Na zadnjem pitanju ispitanici su ocjenjivali komunikaciju Stožera od 1 do 5. Prema prikupljenim podacima (Graf 15) 148 ispitanika ocijenilo je komunikaciju Stožera s ocjenom dobar (3), njih 128 ih je ocijenilo s ocjenom dovoljan (2), 67 ispitanika im je dalo ocjenu nedovoljan (1), 48 ispitanika ocijenilo ih je s ocjenom vrlo dobar (4), a 4 ispitanika dalo im je najvišu ocjenu - odličan (5).

#### 4.3. Interpretacija rezultata istraživanja

Iz prikupljenih podataka možemo zaključiti kako je u istraživanju sudjelovalo više žena nego muškaraca, nešto više od 70%, i to najviše ispitanika u dobi između 18 i 34 godine. Iz podataka se vidi kako je više od polovice ispitanika pratilo *press* konferencije Stožera svaki dan

ili 2 do 3 puta tjedno, što je vrlo često. Međutim, sada je to potpuno drugačije pa gotovo svi ispitanici ili nikada ili rijetko prate *press* konferencije Stožera sada. Iz navedenog se može zaključiti kako je interes za praćenjem Stožera pao u odnosu na početak pandemije. Vezano uz to, kao glavni izvor informiranja velika većina ispitanika koristi internet. Valja istaknuti kako je iznenađujuće malo onih koji se informiraju iz novina - samo 42 od 395 ispitanika je označilo da se informira iz novina. Kada govorimo o medijima i njihovom prenošenju komunikacije i poruka Stožera, može se reći kako su ispitanici uglavnom zadovoljni ulogom medija u prenošenju komunikacije Stožera. Više od polovice ispitanika smatra da mediji uvijek ili većinom vjerodostojno prenose ono što Stožer govori. Također, više od 60 % ispitanika smatra kako mediji jesu ili uglavnom jesu objektivni u prenošenju poruka Stožera. Takvi rezultati pokazuju kako ispitanici imaju većinom dobro mišljenje o medijima kao posrednicima u komunikaciji Stožera i javnosti.

Kada govorimo o rezultatima odgovora na pitanja vezana uz Stožer, situacija je drugačija. Na nekoliko pitanja mišljenja su vrlo podijeljena. To je slučaj u pitanju o kontroli Stožera nad situacijom i porukama gdje nema velike razlike u broju ispitanika koji smatraju kako Stožer ima ili nema kontrolu. Također, i u pitanju o jasnoći komuniciranja Stožera mišljenja su podijeljena te nema velike razlike u broju pozitivnih i negativnih odgovora. Odgovori na ta dva pitanja pokazuju kako iz njih ne možemo jasno zaključiti što većina ispitanika misli s obzirom da su mišljenja podijeljena.

Međutim, na preostala pitanja o Stožeru ispitanici su se više slagali. Tako na pitanje o transparentnosti Stožera više od polovice ispitanika smatra kako Stožer nije transparentan. Vrlo slična situacija je i na pitanju o vjerodostojnosti Stožera gdje je također više od polovice ispitanika označilo kako komuniciranje Stožera ne smatraju vjerodostojnim. Ranije u radu je objašnjeno kako su na pitanju o jasnoći komuniciranja Stožera mišljenja ispitanika bila podijeljena. No, na vrlo sličnom pitanju o jasnoći objašnjavanja odluka Stožera, imamo drugačiju situaciju. Naime, na tom pitanju je više od 60 % ispitanika odgovorilo kako Stožer nije ili uglavnom nije objasnio odluke dovoljno jasno. S obzirom da su ta dva pitanja ispitivala vrlo sličnu stvar, razlika u odgovorima je iznenađujuća.

S obzirom na rezultate, povjerenje prema Stožeru kod velike većine ispitanika se ili smanjilo ili im uopće nisu vjerovali ili je ostalo nepromijenjeno. Samo petero ispitanika je



odgovorilo kako Stožeru sada više vjeruje. Iz navedenog možemo zaključiti kako Stožer nije ulio potrebno povjerenje ispitanicima. No, rezultati pokazuju kako Stožer još može ostvariti pozitivan rezultat kada govorimo o načinu iznošenja informacija. Naime, najviše ispitanika je odgovorilo kako smatraju da je način iznošenja informacija ni dobar ni loš ili dobar, ali se trebaju još potruditi. Iz toga možemo zaključiti kako ispitanici nisu razočarani i kako ima mjesta za napredak.

Na kraju, ukupna ocjena komunikacije Stožera ne ostavlja najbolji dojam. Gotovo 87 % ispitanika ocijenilo je dosadašnju komunikaciju Stožera ocjenom dobar (3) ili nižom. Dakle, Stožer je dobio osrednju ili prolaznu ocjenu za svoju komunikaciju, što ukazuje na činjenicu da svakako trebaju još usavršiti svoju komunikaciju.

Na pitanje o asocijacijama koje su ispitanici imali na komunikaciju Stožera, odgovori su bili različiti. Gotovo svi komentari išli su u negativnom smjeru, a asocijacije koje su se u najviše ispitanika ponavljale bile su „politika, laž, nejasno, pristrano, HDZ, zbunjujuće, kontradiktorno, dosadno, netransparentno, manipulacija, utjecaj, nepravedno“. Činjenicu da je u najviše asocijacija bila prisutna „politika“ možemo objasniti činjenicom da se komunikacija Stožera počela odvijati taman prije parlamentarnih izbora u Hrvatskoj, koji su se održali na ljeto 2020. godine. Kao što je izjavio Mario Petrović (Millenium Grupa, prglas.com, 14. 5. 2020.), u tom je razdoblju Stožer počeo komentirati političke teme i skretati s puta profesionalne komunikacije o pandemiji koja je trebala biti glavna tema njihove komunikacije. Iz rezultata ovog istraživanja se vidi kako su ispitanici to i primijetili te komunikaciju Stožera najviše povezuju upravo s politikom. Također, u asocijacijama koje su ispitanici imali na komunikaciju Stožera se pojavljuju i fraze koje su članovi Stožera vrlo često govorili prilikom svojih izlaganja. To su bile fraze poput „Iduća dva tjedna su ključna“ te „Hvala na pitanju“.

Iz svih rezultata dobivenih u ovoj anketi, možemo zaključiti kako ispitanici više nisu nego što jesu zadovoljni komunikacijom Stožera. Mediji su ostavili dobar dojam na ispitanike, no komunikacija Stožera, pogotovo vjerodostojnost i transparentnost, ostvarila je jako loš rezultat. Također, možemo zaključiti kako je interes za Stožer manji nego na početku pandemije. Uz to, manje je i povjerenje prema Stožeru. Dakle, prve dvije hipoteze postavljene prije istraživanja su opovrgnute. Javnost smatra da Stožer nije dobro komunicirao te javnost smatra da mediji nisu pomogli u kreiranju loše slike komunikacije Stožera. Treća hipoteza je potvrđena, odnosno javnost sada manje vjeruje Stožeru nego na početku pandemije.

## 5. Zaključak

U ovom je radu analizirano krizno komuniciranje na primjeru Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske. Rad je podijeljen tako da se u prvom dijelu pisalo općenito o kriznom komuniciranju te detaljnije o kriznom komuniciranju na nekoliko primjera iz Hrvatske. Zatim je uslijedila analiza odabranih portala kako bi se utvrdio način i ton izvještavanja medija o Stožeru tijekom i nakon prvog vala zaraze. Na kraju rada opisano je anketno istraživanje koje se provelo u svrhu analiziranja mišljenja javnosti o komunikaciji Stožera, povjerenju prema Stožeru te utjecaju medija na stvaranje slike o Stožeru u javnosti.

U prvom dijelu rada prikazani su neki slučajevi kriznog komuniciranja u Hrvatskoj u kojima se organizacije nisu najuspješnije snašle. Nažalost, puno je primjera lošeg kriznog komuniciranja u Hrvatskoj. Kao što je vidljivo iz analize medijskog izvještavanja o Stožeru, na početku pandemije činilo se kako članovi Stožera mogu služiti kao primjer odličnog kriznog komuniciranja. Međutim, kako je vrijeme odmicalo sve su se češće nalazili na meti kritika. To dokazuju i rezultati anketnog istraživanja koji su pokazali velikom većinom loše mišljenje javnosti o Stožeru. Najkritičniji bili su komentari ispitanika o komunikaciji Stožera od kojih se najviše ističu politika i netransparentnost. Istraživanje je opovrgnulo čak dvije hipoteze koje su bile postavljene na početku, a potvrdilo jednu.

Za potrebe ovog rada analizirani su neki medijski prilozi na odabranim portalima na početku pandemije, a u anketnom istraživanju pokušalo se istražiti trenutno mišljenje javnosti o Stožeru. Analiza i anketno istraživanje iz ovog rada mogu se proširiti i koristiti kao temelj za buduća istraživanja o komunikaciji Stožera i za usporedbe u kojima se može prikazati što se sve promijenilo u različitim fazama borbe s pandemijom.

Na kraju ovog rada možemo zaključiti kako je krizno komuniciranje Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske krenulo odlično te se nastavilo silaznim trendom. Članovi Stožera unijeli su jedan nov način kriznog komuniciranja koji je na početku bio prepoznat i kod građana i kod komunikacijskih stručnjaka. Međutim, u njihovo komuniciranje postupno su se počele uvlačiti političke teme koje je bilo nemoguće izbjeći zbog nadolazećih parlamentarnih izbora. Sama činjenica miješanja političkih tema s temama o koronavirusu nije naišla na odobravanje javnosti,

a donošenje epidemioloških mjera koje nisu bile po volji građana dodatno je uzburkalo javnost. Anketa je pokazala nezadovoljstvo ispitanika, a pandemiji se još ne nazire kraj. Članovi Stožera i njihova komunikacija pod povećalom su javnosti, a u narednim istraživanjima ostaje vidjeti daljnji tijek njihovog kriznog komuniciranja.

## 6. Popis korištene literature

- Benolić, M. (2012.) Svjetska ekonomska kriza: razvoj, utjecaj na Republiku Hrvatsku i subjektivni stavovi studenata, *Pravnik*, 46 (92): 119-138.
- Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013.) Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, *Ekonomski pregled*, 64 (3): 279-296.
- Bulajić, M. (2010.) Krizno komuniciranje, *Medix*, 16 (87/88): 87-88.
- Coombs, W.T. (2015) *Ongoing Crisis Communication*, Florida: SAGE Publications.
- Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2010) *The Handbook of Crisis Communication*, Chichester: Blackwell Publishing Ltd.
- Cvrtila, Ž. (2021.) Učinkovitost sustava civilne zaštite u sprečavanju širenja korona virusa, *Zaštita*, (1): 1-7.
- Ivanović, V. (2014.) Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti, *Međunarodne studije*, 14 (2): 10-28.
- Jugo, D. (2017.) *Menadžment kriznog komuniciranja*, Zagreb: Školska knjiga i Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment.
- Jugo, D. (2015.) „Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki“, doktorski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek.
- Kešetović, Ž., Toth, I. (2012.) *Problemi kriznog menadžmenta*, Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, Visoka škola za sigurnost s pravom javnosti, Centar za međunarodne i sigurnosne studije Fakulteta političkih znanosti u Zagrebu.
- Mihalinić, M. (2018.) *Upravljanje krizama i komuniciranje*, Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
- Mihaljević, B., Mihalinić, M. (2011.) „Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju“, u: I. Toth (ur.) *IV. međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“*, Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, str. 223-238.
- Plenković, M. (2015.) Krizno komuniciranje, *Media, culture and public relations*, 6 (2): 113-118.
- Seeger, M. W. (2006.) Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process, *Journal of Applied Communication Research*, 34 (3): 232-244.
- Štrkalj Despot, K. (2020.) Kako koronavirus mijenja jezik kojim govorimo (i mislimo)?, *Hrvatski jezik*, 7 (2): 1-7.
- Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010.) *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: Kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*, Zagreb: M.E.P.
- Tomić, Z., Sapunar, J. (2006.) Krizno komuniciranje, *Hum*, (1): 298-310.

Vukošić Popov, K., Goreta, M., Peran, B. (2016.) „Krizno komuniciranje i utjecaj medija na percepciju organizacije“, u: S. Tatalović, I. Toth, B. Mihaljević (ur.) *Dani kriznog upravljanja*, Split: Veleučilište Velika Gorica, str. 440-450.

Zavišić, Ž., Bilić, I., Zavišić, S. (2011.) „Interna komunikacija u kriznim situacijama“, u: I. Toth (ur.) *IV. međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“*, Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, str. 162-172.

### **Internetski i novinski izvori:**

„Beroš je hit na društvenim mrežama, Hrvati ga obožavaju: "Moj prijatelj Vili"“ (2020.) index.hr, 26. 3. 2020., <https://www.index.hr/magazin/clanak/beros-je-hit-na-drustvenim-mrezama-hrvati-ga-obo-zavaju-moj-prijatelj-vili/2169212.aspx>

„Beroš: "Nadam se da nećemo postati rasadnik koronavirusa, moramo biti oprezni"“ (2020.) vecernji.hr, 6. 7. 2020., <https://www.vecernji.hr/vijesti/beros-nadam-se-da-necemo-postati-rasadnik-koronavirusa-moramo-bit-oprezni-1415046>

„Beroš odgovorio Milanoviću“ (2020.) index.hr, 26. 7. 2020., <https://www.index.hr/vijesti/clanak/beros-odgovorio-milanovicu/2201009.aspx>

„Beroš o slavlju u HDZ-u: Nadam se da nećemo postati rasadnik koronavirusa“ (2020.) index.hr, 6. 7. 2020., <https://www.index.hr/vijesti/clanak/beros-o-slavlju-u-hdzu-nadam-se-da-necemo-postati-rasadnik-koronavirusa/2195813.aspx>

Borovac, M. (2020.) *Beroš: Heroji su ovi ljudi koji odrađuju posao, njihov posao je sjajan*, vecernji.hr, <https://www.vecernji.hr/vijesti/s-ministrom-berosem-u-danima-krize-nisam-heroj-samo-radim-svoj-posao-1390018> (datum objave: 30. 3. 2020.)

Brnić, M. (2021.) *Inina platforma Ivana D još je na dnu mora, istraga nije gotova*, poslovni.hr, <https://www.poslovni.hr/hrvatska/inina-platforma-ivana-d-jos-je-na-dnu-mora-istraga-nije-gotova-4287136> (datum objave: 16. 5. 2021.)

„Capak objasnio zašto Stožer želi stišati glazbu u kafićima“ (2020.) index.hr, 28. 9. 2020., <https://www.index.hr/vijesti/clanak/capak-objasnio-zasto-stozer-zeli-stisati-glazbu-u-kaficima/2217596.aspx>

Crnčec, Z. (2020.) „Ministar Beroš je podignuo ljestvicu političke komunikacije“, Novi list, 18. 4. 2020., str. 28.

Čada, A. (2020.) *Stožer traži od ugostitelja da stišaju glazbu u kafićima?!*, 24sata.hr, <https://www.24sata.hr/news/stisaj-da-nas-virus-ne-cuje-stozer-trazi-od-ugostitelja-da-smanje-glazbu-u-kaficima-718825> (datum objave: 28. 9. 2020.)

„Igraj, moja Hrvatska! Euforični Plenković, Beroš i Jandroković plešu i pjevaju na Zaprešić Boyse“ (2020.) dnevnik.hr, 6. 7. 2020., <https://dnevnik.hr/vijesti/parlamentarni-izbori-2020/igraj-moja-hrvatska-euforicni-plenkovic-beros-i-jandrokovic-plesu-i-pjevaju-uz-navijacku-pjesmu---611910.html>

- „Indexov bloger razotkriva sve pogreške Karlovačke pivovare u odnosima s javnošću,, (2007.) index.hr, internetski portal, 13. 3. 2007., <https://www.index.hr/vijesti/clanak/indexov-blogger-razotkriva-sve-pogreske-karlovacke-pivovare-u-odnosima-s-javnoscu/341856.aspx>
- „Još uvijek nema traga nestaloj Ininoj platformi, lučka kapetanica otkriva kad kreće potraga: "Valovi su bili veći od dva i pol metra..." (2020.) dnevnik.hr, 7. 12. 2020., <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/nestala-inina-plinska-platforma-ivana-d---631150.html>
- Jurasić, M. (2020.) *Proboj virusa politike u Nacionalnom stožeru*, vecernji.hr, <https://www.vecernji.hr/vijesti/proboj-virusa-politike-u-nacionalnom-stozeru-1401705> (datum objave: 13. 5. 2020.)
- „Komunikacijski heroji“ (2020.) vrhkomunikacije.com, internetski portal, 15. 3. 2020., <https://www.vrhkomunikacije.com/analize/komunikacijski-heroji-alemka-markotic/>
- Macan, K. (2008.) *Krizno komuniciranje (kako to cool zvuči)*, manjgura.hr, <https://manjgura.hr/krizno-komuniciranje/krizno-komuniciranje-kako-to-cool-zvuči> (datum objave: 25. 9. 2008.)
- Mahmutović, D. (2020.) *Korona party u izbornoj noći: Gdje je razmak, gdje su maske? Tko su sada bioteroristi?*, 24sata.hr, <https://www.24sata.hr/news/korona-party-u-izbornoj-noci-gdje-je-razmak-gdje-su-maske-tko-su-sada-bioteroristi-704242> (datum objave: 6. 7. 2020.)
- Millenum Grupa (2020.) *Mario Petrović – Gostovanje NI NewsRoom*, intervju, N1, 14. 5. 2020.
- „Ministar Beroš nazvao Šimuna koji ga je nacrtao kao junaka: "Za koga navijaš? Znaš da si ti za mene superheroj..."“ (2020.) dnevnik.hr, 27. 3. 2020., <https://dnevnik.hr/vijesti/koronavirus/ministar-vili-beros-telefonski-razgovarao-sa-simunom-8-koji-je-clanove-stozera-nacrtao-kao-junake---599323.html>
- „Nervoza na presici Stožera zbog pitanja o izborima. Božinović ironično poručio: "Hvala što pokazujete interes za zdravlje i živote hrvatskih građana"“ (2020.) dnevnik.hr, 12. 5. 2020., [https://dnevnik.hr/vijesti/koronavirus/bozinovic-nervozan-zbog-pitanja-o-izborima-umjesto-capaka-odgovarao-na-pitanja-nemamo-vise-sto-odgovarati---605083.html?itm\\_source=InBody&itm\\_medium=Dnevnik&itm\\_campaign=Koronavirus&itm\\_source=InBody&itm\\_medium=Dnevnik&itm\\_campaign=Koronavirus](https://dnevnik.hr/vijesti/koronavirus/bozinovic-nervozan-zbog-pitanja-o-izborima-umjesto-capaka-odgovarao-na-pitanja-nemamo-vise-sto-odgovarati---605083.html?itm_source=InBody&itm_medium=Dnevnik&itm_campaign=Koronavirus&itm_source=InBody&itm_medium=Dnevnik&itm_campaign=Koronavirus)
- „Pivovara poriče odgovornost, Martinovićevo stanje kritično“ (2007.) poslovni.hr, internetski portal, 26. 2. 2007., <https://www.poslovni.hr/hrvatska/pivovara-porice-odgovornost-martinovicevo-stanje-kriticno-34976>
- „Pivovara priznala: Ispustili smo otrovni CO2“ (2007.) jutarnji.hr, internetski portal, 2. 3. 2007., <https://www.jutarnji.hr/naslovnica/pivovara-priznala-ispustili-smo-otrovni-co2-3845178>
- „Podignuta optužnica zbog smrti Zdravka Martinovića“ (2007.) ezadar.net.hr, internetski portal, 19. 5. 2007., <https://ezadar.net.hr/crna-kronika/2630965/podignuta-optuznica-zbog-smrti-zdravka-martinovica/>
- „Potvrđen koronavirus u Hrvatskoj“ (2020.) index.hr, 25. 2. 2020., <https://www.index.hr/vijesti/clanak/potvrđen-koronavirus-u-hrvatskoj/2159689.aspx>

- Rimac Lesički, I. (2020.) *Potvrđen prvi slučaj u Hrvatskoj: Mladić u Zagrebu ima koronavirus*, vecernji.hr, <https://www.vecernji.hr/vijesti/plenkovic-potvrdio-mladic-u-zagrebu-ima-koronavirus-1381617> (datum objave: 25. 2. 2020.)
- Rješenje o imenovanju načelnika, zamjenika načelnika i članova Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske (2020.) narodne-novine.nn.hr, 20. 2. 2020., [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_02\\_20\\_492.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_02_20_492.html)
- Sedak, K., Matijašević, K. (2020.) *Odgovorna komunikacija u krizama*, unicath.hr, <http://www.unicath.hr/odgovorna-komunikacija-u-krizama> (datum objave: 23. 3. 2020.)
- Šobak, M. (2020.) *Decibeli će se morati stišati: Evo koju glazbu preporučuje Vlada za slušanje u kafićima*, vecernji.hr, <https://www.vecernji.hr/vijesti/glazbu-ce-morati-stisati-u-kaficima- treba-slusati-brahmsov-madarski-ples-i-beethovena-1434576> (datum objave: 29. 9. 2020.)
- Tolić, J. (2020.) *'Stožer paraustavan? Čudi to, pa njegova Vlada ga je formirala'*, 24sata.hr, <https://www.24sata.hr/news/stozer-paraustavan-cudi-to-pa-njegova-vlada-ga-je-formirala-707991> (datum objave: 26. 7. 2020.)
- Uremović, K. (2020.) *Ni traga Ininoj platformi Ivana D, tražit će je robotom: „Ovako nešto se nikad nije dogodilo...“*, 24sata.hr, <https://www.24sata.hr/news/ni-traga-ininoj-platformi-ivana-d-trazit-ce-je-robotom-ovako-nesto-se-nikad-nije-dogodilo-732943> (datum objave: 8. 12. 2020.)
- Zagorac, N., Zdelar, N. (2020.) *Korona virus stigao je kod nas: Prvi slučaj potvrdili u Zagrebu*, 24sata.hr, <https://www.24sata.hr/news/korona-virus-stigao-je-kod-nas-u-rijeci-potvrdili-prvi-slucaj-677873> (datum objave: 25. 2. 2020.)

## 7. Prilozi

### Prilog 1. Analitička matrica korištena u analiziranju portala

1. Naziv portala i datum objave priloga: Vecernji.hr, Dnevnik.hr, 24sata.hr, index.hr
2. Vrstu naslova: Je li naslov pristran/nepistran, senzacionalistički, informativan, kritički, manipulativan ili se ne može odrediti
3. Podudarnost naslova i teksta: Odgovara li naslov tekstu ili ne odgovara ili se ne može odrediti
4. Autor priloga: Je li autor novinar, više novinara, urednički tekst, inicijali, nema potpisa ili se ne može odrediti
5. Ton teksta: Je li tekst napisan neutralno, kritički, manipulativno, huškački
6. Izvor: Je li izvor anonimna, službena osoba, službeni dokument, društveni mediji ili neki drugi
7. Izvori informacija: Postoji li jedan, dva, tri ili više izvora ili nijedan
8. Oprema priloga: Ima li prilog naslov, nadnaslov, podnaslov, fotografiju, ilustraciju, umetak ili nema opreme
9. Fokus teksta: Je li komunikacija stožera glavni fokus teksta ili sporedni ili se ne može odrediti

### Prilog 2. Analitička matrica za istraživanje

1. Spol  
Muški/Ženski
2. Dob  
\_\_\_\_\_
3. Koliko ste često pratili press konferencije Stožera od veljače do lipnja 2020. godine?  
Svaki dan/ 2 – 3 puta tjedno/ Jednom tjedno/ Nekoliko puta mjesečno/ Nisam pratio/la
4. Koliko često pratite press konferencije Stožera sada?  
Svaki put/ Često/ Rijetko/ Nikada
5. Iz kojih se izvora informirate o pandemiji?  
Televizija/ Internet/ Novine/ Radio/ Drugi ljudi/ Drugi izvori



6. Ako se informirate iz drugih izvora, navedite iz kojih.
- 
7. Smatrate li da mediji vjerodostojno prenose ono što govori Stožer?  
Da, uvijek/ Uglavnom da/ Uglavnom ne/ Ne/ Ne mogu odrediti
8. Smatrate li da Stožer ima kontrolu nad porukama koje prenosi i nad situacijom?  
Da/ Ne/ Ni da ni ne/ Ne mogu odrediti
9. Komunicira li Stožer dovoljno jasno?  
Da/ Uglavnom da/ Uglavnom ne/ Ne/ Ne mogu odrediti
10. Smatrate li da je Stožer transparentan?  
Da/ Ne/ Ne mogu odrediti
11. Smatrate li komuniciranje Stožera vjerodostojnim?  
Da/ Ne/ Ne mogu odrediti
12. Jesu li mediji objektivni u prenošenju poruka Stožera?  
Jesu/ Uglavnom jesu/ Uglavnom nisu/ Nisu
13. Je li Stožer objasnio svaku odluku dovoljno jasno?  
Da/ Uglavnom da/ Uglavnom ne/ Ne
14. Je li se Vaše povjerenje prema Stožeru promijenilo od početka pandemije i kako?  
Sada im više vjerujem/ Sada im manje vjerujem/ Jednako im vjerujem kao na početku/  
Nisam im uopće vjerovao/la
15. Što mislite o načinu na koji Stožer iznosi informacije javnosti?  
Odlično/ Dobro, ali mogu se malo više potruditi/ Ni dobro ni loše/ Loše
16. Napišite tri riječi koje Vas asociraju na komunikaciju Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske.
- 
17. Od 1 do 5, kako biste ocijenili dosadašnju komunikaciju Stožera?  
1 – Nedovoljan/ 2 – Dovoljan/ 3 – Dobar/ 4 – Vrlo dobar/ 5 – Odličan