

Upravljanje krizama i krizno komuniciranje: analiza incidenta United Airlinesa

Hren, Marta

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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:111:260264>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-16**



Repository / Repozitorij:

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





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Marta Hren

**UPRAVLJANJE KRIZAMA I KRIZNO
KOMUNICIRANJE: ANALIZA
INCIDENTA UNITED AIRLINESA**

ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 2024.



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

MARTA HREN

**UPRAVLJANJE KRIZAMA I KRIZNO
KOMUNICIRANJE: ANALIZA
INCIDENTA UNITED AIRLINESA**

ZAVRŠNI RAD

Mentor: doc. dr. sc. Lana Ciboci Perša

Sumentor: doc. dr. sc. Davor Trbušić

Zagreb, 2024.

Sažetak

Ako organizacije nisu proaktivne i ne saniraju probleme na vrijeme, može se razviti kriza – događaj s negativnim posljedicama koji zahtijeva brzu reakciju. Uzroci krize mogu biti unutarnji i vanjski te se uglavnom na temelju uzroka razlikuju vrste kriza. Kako bi posljedice krize bile što manje štetne, nužno je učinkovito upravljati i komunicirati prije, tijekom i nakon krize. Pretkrizna faza uključuje prevenciju i pripremu. Krizna faza zahtijeva brz, usklađen i iskren odgovor, stručnost glasnogovornika te korektnu suradnju s medijima. Ovisno o kriznoj situaciji primjenjuju se strategije odgovora na krizu. Cilj je zaštititi reputaciju i imidž koje je potrebno i prethodno dobro izgraditi. Postkrizno razdoblje fokusira se na nastavak komunikacije, evaluaciji napora te organizacijskom učenju. U središtu ovog rada je analiza kriznog komuniciranja United Airlinesa uslijed incidenta iz 2017. godine kada je aviokompanija nasilno uklonila putnika s prebukiranog leta. Pritom se naglašavaju temeljni uzusi krizne komunikacije, poput pripremljenosti za krizne situacije, odabira odgovarajuće komunikacijske strategije te empatičnog odgovora.

Ključne riječi: kriza, krizno upravljanje, krizno komuniciranje, komunikacija

Summary

If organizations are not proactive and don't resolve the issues on time, a crisis can emerge – an event with negative consequences that require a quick reaction. The causes of the crisis can be internal and external, and the types of crises differ mainly based on the cause. For the consequences to be as harmless as possible, it is necessary to manage and communicate effectively before, during, and after the crisis. The pre-crisis phase includes prevention and preparation. The crisis phase requires a quick, coordinated, honest response, the spokesperson's expertise, and cooperation with the media. Depending on the crisis, the organization applies crisis response strategies. The aim is to protect the reputation and image that needs to be well-established beforehand. The post-crisis period focuses on continuous communication, evaluation of efforts, and organizational learning. An analysis of the United Airlines case, when the airline forcibly removed a passenger

from an overbooked flight in 2017, examines the organization's communication with the public during and after the crisis. The importance of preparation, communication strategy, and empathetic response is emphasized.

Key words: crisis, crisis management, crisis communication, communication

Sadržaj

Uvod	1
1. Kriza	1
1.1. Uzroci krize.....	2
1.2. Vrste kriza.....	3
2. Upravljanje krizom	5
3. Krizno komuniciranje.....	6
3.1. Pretkrizna komunikacija.....	6
3.2. Komunikacija tijekom krize	7
3.2.1. Strategije odgovora na krizu	9
3.2.2. Reputacija i imidž.....	12
3.3. Postkrizno razdoblje.....	13
4. Slučaj incidenta United Airlinesa na letu 3411	14
Zaključak.....	18
Literatura	19

Uvod

Brzo promjenjivo i nepredvidivo okruženje današnjice svakodnevno pred organizacije stavlja različite izazove, a informacije o kriznim situacijama postaju brzo dostupne i transparentne javnosti. Ovakav dinamičan kontekst, koji donosi promjene velikom brzinom, zahtjeva od organizacija proaktivan pristup, brzo reagiranje na opasnosti te adekvatno komuniciranje prema dionicima. Kako bi štete po organizaciju, njeno poslovanje i ugled bile što manje, vitalni su aspekti učinkovito upravljanje krizama i krizno komuniciranje. Kroz dobro osmišljene i pravovremene postupke organizacije mogu zadržati stabilnost i pozitivnu percepciju javnosti. Ovim će se radom podrobnije istražiti koncepti kriznog upravljanja i kriznog komuniciranja kroz teorijski i praktični pristup. Prvo će biti objašnjeno ono što svaka organizacija treba dobro razumjeti - sam pojam i prirodu krize, njezine uzroke te vrste koje postoje. Zatim će fokus biti na upravljanju krizama i kriznom komuniciranju koji su ključ za obuzdavanje krize te zadržavanje povjerenja dionika. Krizna komunikacija će radi lakšeg pregleda biti objašnjena kroz tri faze životnog ciklusa krize: predkrizna, krizna i postkrizna faza. Svaka od ovih faza donosi svoje prepreke i zahtjeve. Tijekom krizne faze primjenjuju se dobro razrađene strategije odgovora na krizu koje će također biti detaljno proučene. Istaknut će se i aspekt reputacije i imidža koji su jedna od ranjivijih točaka svake organizacije pogođene krizom te kako dobro izgrađena reputacija može pomoći tijekom krize. Nakon toga, naglasak će biti stavljen na slučaj United Airlinesa. Analizirat će se krizna situacija s kojom se kompanija suočila i komunikacija kojom su pokušali sanirati krizu. Cilj je ovim primjerom izvući vrijedne lekcije te osvijestiti kako loše krizno upravljanje i komuniciranje mogu utjecati na daljnji tijek krize.

1. Kriza

Kathleen Fearn-Banks (2007, str. 6) definirala je krizu organizacije kao „veliki događaj s mogućim negativnim posljedicama na organizaciju, tvrtku ili industriju, kao i na njezinu javnost, proizvode, usluge ili ugled“, dok je Joep Cornelissen (2020, str. 279) krizu opisao kao „događaj ili problem koji zahtijeva odlučnu i vrlo brzu reakciju organizacije.“ Christine Pearson i Ian Mitroff (1993, prema Jugo, 2017, str. 22), navode pet bitnih

obilježja krize: „iznimno su vidljive, zahtijevaju hitnu aktivnost, podrazumijevaju element iznenađenja, zazivaju potrebu za akcijom, nalaze se van organizacijske kontrole“.

Razni rizici i problemi stvaraju plodno tlo za nastanak krize ukoliko se ne uoče i riješe na vrijeme. Cornelissen (2020) tumači kako je otvoreno pitanje (engl. *issue*) potencijalna ili stvarna prijetnja organizaciji koja se postupno razvija, a kriza (engl. *crisis*) je iznenađan i neočekivan događaj. Otvoreno pitanje traži od organizacije proaktivnost te dopušta da se djeluje sporije i razmotreno, dok je uglavnom pristup krizi reaktivan te se zahtijeva brzi odgovor. Otvoreno pitanje se stvara i postupno razvija tijekom vremena. U početku je „latentno“, ali može postati hitno i „aktivno“ zbog npr. medijske pažnje i javne zabrinutosti. U ovom stadiju, bitno je da organizacije analiziraju okolinu i prate promjene u javnom mnijenju jer ukoliko se otvoreno pitanje ne riješi dok je „aktivno“, može se razviti u „intenzivno“. Tada se stvara pritisak na organizaciju da ga riješi, a ukoliko ne uspije, pitanje potencijalno eskalira u krizu (Cornelissen, 2020). Stoga je bitno da organizacija bude proaktivna, svjesna potencijalnih prijetnji te da sreže problem još u korijenu.

1.1. Uzroci krize

Konkretno podatke o najčešćim uzrocima kriza donosi Institut za krizni menadžment u Godišnjem izvješću o krizi za 2021. godinu. Podatci su prikupljeni praćenjem i analizom medijskih vijesti o krizama (Institute For Crisis Management, 2022). U rezultatima su katastrofe istaknute kao najčešći uzrok kriza koje su privukle najviše pozornosti medija. Ova kategorija uključuje COVID pandemiju, prirodne katastrofe (uragani, požari, poplave) i nesreće te činila je 36,6% kriznih vijesti. Sljedeći uzrok kriza koje su dominirale vijestima su zviždači. Čak 25,94% svih kriznih vijesti bavile su se korporativnim problemima, neetičkim upravljanjem i nedoličnim ponašanjima koje su razotkrili pojedinci i tako doveli do reputacijskih izazova za organizaciju. Treći uzrok je aktivizam potrošača (7,81%) koji su bili nezadovoljni rukovođenjem i proizvodima tvrtke pa su raznim bojkotima i protestima doveli do kriza. Bitna kategorija su i smjene izvršnih direktora (5,55%) koji su izazvali skandale zbog nedoličnog seksualnog ponašanja, rasizma i drugih loših postupaka. Osim toga, vidljivo je da su krize bile izazvane i tužbama, diskriminacijom, lošim upravljanjem, nasiljem na radnom mjestu, radnim sporovima, i sl. (Institute For Crisis Management, 2022).

Damir Jugo (2017) dijeli uzroke krize na vanjske koji nisu pod utjecajem organizacije te unutarnje koji se događaju unutar same organizacije i uglavnom nisu vidljivi izvana. Vanjski uzroci kriza uglavnom dolaze iz područja makrookruženja organizacije. Prva sfera u vanjskom okruženju je političko-pravna u kojoj uzrok krize mogu biti politički motivirani događaji poput ratova i terorističkih napada te zakonski propisi. Rizici ekonomske sfere su prezaduženost i oscilacija u cijenama energenata koji nerijetko dovode do opće gospodarske krize. Nadalje, na rad organizacije utječu i razni socijalni čimbenici poput pritiska potrošača ukoliko organizacija ne prati određene trendove, npr. trend brige za okoliš. Zadnja sfera jesu tehnološki čimbenici i tehnološke inovacije koje iako otvaraju vrata prema novim prilikama, isto tako mogu stvoriti razne prijetnje poput hakiranja i neautoriziranih upada u sustav. Vrlo je bitno razumijevati i pratiti makrookruženje da bi se sve promjene koje bi mogle utjecati na poslovanje organizacije uočile na vrijeme.

1.2. Vrste kriza

Različiti autori opisuju više vrsta kriza na temelju raznih karakteristika. Tako Nigel Evans i Sarah Elphick (2005), slikovito dijele krize na „kobra“ i „piton“ na osnovi brzine eskalacije krize. „Kobra“ krize događaju se neočekivano i naglo te se intenzivno razvijaju, dok se „piton“ krize postepeno stvaraju tako da se problemi nakupljaju i tiho ugrožavaju organizaciju.

Nadalje, elaborirat će se podjela kriza prema stručnjaku za krize Timothyju Coombsu (1995), koji dijeli krize na četiri vrste prema dvije dimenzije: unutarnja– vanjska i namjerno – nenamjerno. Dimenzija unutarnja – vanjska odnosi se na uzrok krize, a dimenzija namjerno – nenamjerno ukazuje na to je li kriza rezultat namjernih radnji ili pak nehotičnih okolnosti.

Na temelju kombinacija ovih dviju dimenzija, Coombs (1995) ilustrira četiri vrste krize: *faux pas*, nesreća, prekršaj i terorizam. *Faux pas* (fran. pogrešan korak) nenamjerno je čin vanjskog aktera (npr. nevladina organizacija, mediji) koji može rezultirati krizom. Do *faux pasa* obično dolazi kada organizacija poduzme čin koji ona smatra prihvatljivim, ali je taj čin istodobno dvosmislen i vanjski akteri ga interpretiraju kao kršenje nekog društvenog prihvaćenog ponašanja ili norme (Cornelissen, 2020; Coombs, 1995). Ako

organizacija ne sudjeluje u raspravi te dopušta da vanjski akter oblikuje javno mišljenje, *faux pas* može prerasti u kriznu situaciju koja se obično očituje u obliku prosvjeda i bojkota (Coombs, 1995).

Slijedi nesreća koja je nenamjerna i slučajno se događa tijekom normalnih organizacijskih operacija. U nesreću spadaju ozljede zaposlenika, greške proizvoda, industrijske nesreće, i sl. Coombs (1995) ističe kako su nesreće nestabilne i nekontrolirane te se zbog njihove nenamjerne prirode organizaciji pripisuje minimalna krivica, ukoliko nije izravno odgovorna za samu nesreću. Nesreće se dijele na dva podtipa: prirodne pojave (npr. potres, epidemija, suša) te ljudske pogreške (npr. ozljeda radnika, industrijska nesreća).

S druge strane, prekršaji su namjerne akcije koje poduzimaju same organizacije, svjesno stavljajući dionike u rizik i nanoseći im štetu. Kod prekršaja, odgovornost organizacije za posljedice je nesporna. Primjeri prekršaja su neetično ponašanje, namjerna obmana, kršenje zakona, prodavanje opasnih proizvoda. Prekršaji uznemiruju javnost i organizacija treba aktivno raditi na popravku nastale štete. Posljednja vrsta je terorizam, također namjerna akcija, ali vanjskog aktera kojem je cilj je nanijeti štetu organizaciji. Naštetiti se može izravno (npr. nasilje na radnom mjestu, cyber napad) ili neizravno (npr. sabotaza, smanjenje prodaje). Teroristički činovi mogu znatno naštetiti redovitom poslovanju same organizacije, ali isto tako i industriji u kojoj organizacija djeluje (Coombs, 1995).

Valja nadodati i klasifikaciju kriza prema Pearson i Mitroff (2019) koji su prikazali temeljnu strukturu kriza napravljenu prema njihovim zajedničkim karakteristikama. Krize su kategorizirali na četiri vrste te ih razdijelili dvjema osima. Okomita os dijeli krize na one koje su tehničke i ekonomske prirode naspram onih koje su društvene i ljudske prirode. Pod tehničku/ekonomsku skupinu spadaju dvije kategorije – vanjski ekonomski napadi (npr. bojkot, podmićivanje) te vanjski informacijski napadi (kršenje autorskih prava, gubitak informacija).

Horizontalna os razlikuje kako je kriza započela. Lijeva dva kvadranta pokazuju na krize koje su nastale zbog neuobičajenih i devijantnih uzroka te su navedene pod kategorijom „psiho“ (npr. terorizam, sabotaza, seksualno zlostavljanje), a na desnoj strani su krize kojima je uzrok bio skroz svakodnevan i normalan događaj, tzv. „lom“ (npr. kvar opreme, slabo osiguranje). U središtu strukture su pogreške vezane uz profesiju, zdravlje i bolesti

jer spadaju i pod tehničke i pod društvene pogreške. U strukturu je uvrštena i kategorija "mega šteta" (npr. zanemarivanje okoliša) koja može biti posljedica "loma", tj. normalnog događaja (npr. proizvodi s greškom). Kategorija "Percepcija" ukazuje na potencijal krize da nanese štetu organizacijskoj reputaciji. Pearson i Mitroff (2019) naglašavaju da bi organizacija trebala razumjeti sve vrste kriza krize te da će priprema na barem jednu specifičnu krizu pomoći nadvladati i ostale krize unutar iste kategorije.

Razumijevanje prirode i uzroka krize, može pomoći organizaciji u odabiru odgovarajuće komunikacijske strategije kako bi nepovoljne posljedice po reputaciju i javno povjerenje bile čim manje.

2. Upravljanje krizom

Upravljanje krizom strateški je proces kojim organizacija nastoji pravodobno i učinkovito reagirati tijekom krizne situacije, ukloniti što više rizika i obuzdati potencijalne posljedice. Glavni je cilj kriznog upravljanja zaštita i očuvanje pozitivne reputacije i imidža organizacije (Pearson i Mitroff, 1993, prema Coombs, 1995).

Jack Welch (2005) predlaže pet pretpostavki koje bi organizacija trebala imati na umu prilikom upravljanja krizom: prvo, problem je uvijek gori nego što se čini; drugo, nema tajni i na kraju će svi sve doznati; treće, pretpostavka da će mediji način rješavanja krize prikazati na najgori mogući način; četvrto, kriza će uzrokovati promjene i u procesima i u ljudima; i peto, pretpostavka da će organizacija ne samo preživjeti krizu, već i izići jača iz nje.

Kvalitetno krizno upravljanje podrazumijeva proaktivan pristup i planiranje. Dakle, donošenja odluka na vrijeme, predviđanje potencijalnih problema, identifikaciju i analizu problema dok su još latentni, uspostavljanje učinkovitih procedura te formuliranje sustavnog i stabilnog odgovora na kriznu situaciju. Takav pravovremen i promišljen krizni plan unaprjeđuje organizacijsku sposobnost za djelotvornim reagiranjem u kriznim situacijama koje ne samo da može umanjiti negativne posljedice već može i iskoristiti krizu u korist organizacije (Klepić i sur., 2020).

3. Krizno komuniciranje

Značajan dio upravljanja krizom je krizno komuniciranje, tj. dijalog između organizacije i njezinih dionika prije, tijekom i nakon krizne situacije. Fearn-Banks (2007) navodi kako krizno komuniciranje obuhvaća strategije i taktike kojima je cilj smanjiti štetu po reputaciju organizacije. Interakcija i komunikacija s javnosti treba biti čim pažljivija i kvalitetnija da bi krizna situacija rezultirala čim manje negativnim učincima, a organizacija zadržala povjerenje i odanost javnosti te povratila reputaciju. Međutim, kvalitetno krizno komuniciranje omogućuje javnosti ne samo da ublaži i nadvlada krizu već i da iskoristi pažnju javnosti i medijsku izloženost te jača svoju reputaciju.

Vrlo važan aspekt za uspješno upravljanje krizama te kriznu komunikaciju je poznavanje i razumijevanje životnog ciklusa krize. Iako su krize vrlo dinamične prirode, njihov životni ciklus je predvidljive razvojne strukture te postoji dosta modela koji ga opisuju. Najjednostavniji model jest trofazni model prema Coombsu (Coombs i Laufer, 2018) koji kriznu situaciju dijeli na pretkriznu, kriznu i postkriznu fazu. U nastavku će se zornije ilustrirati ove tri faze kroz elaboraciju aktivnosti upravljanja krizom i kriznog komuniciranja.

3.1. Pretkrizna komunikacija

Razdoblje koje prethodi krizi je pretkrizna faza. Naglasak ove faze je prevencija krize i temeljita priprema na negativan događaj. Tajna učinkovitog kriznog upravljanja i komuniciranja u ovom razdoblju je proaktivnost koja se očituje u dva aspekta pretkrizne faze – prevencija i priprema.

Prevencija uključuje pravovremeno uočavanje signala upozorenja, identifikaciju i analizu rizika te njihovu klasifikaciju. Jedan od prvih koraka prevencije je kontinuirano prikupljanje informacija te redovita analiza unutarnje i vanjske okoline organizacije. Korisna je SWOT analiza kojom se raščlanjuju i proučavaju prednosti i slabosti organizacije te prilike i prijetnje njenog okruženja. Luecke (2005, prema Jugo, 2017) naglašava kako bi tijekom procjene unutarnjih rizika, viši menadžment trebao čuti i mišljenja i zabrinutosti niže rangiranih zaposlenika jer su oni vrlo dobro upoznati s organizacijskim sustavom. Također, kod sustavnog ispitivanja valja ispitati čim više

zaposlenika u različitim granama te na različitim razinama kako bi se prikupljenim informacijama stvorila čim realnija slika te uočili unutarnji rizici. Vanjski rizici daju se prepoznati praćenjem trendova i promjena u industriji i na tržištu. Za tu je svrhu praćenje tradicionalnih, elektroničkih i društvenih medija od velike pomoći, no ne treba zanemariti ni stručnjake za javno mnijenje i same dionike organizacije (Jugo, 2017).

Zatim, nužno je istraživanje i vaganje identificiranih rizika te njihove vjerojatnosti da se pretvore u kriznu situaciju. Ukoliko je vjerojatnost visoka, potrebno je neutralizirati rizik te se pripremiti za potencijalnu krizu. Osnovna stavka pripreme za krizu je uspostava kriznog tima sastavljenog od čelnih osoba organizacije koje su kompetentne na različitim područjima. Zadaci kriznog tima su prepoznavanje opasnosti, kreiranje planova rješavanja krize te njihovo realiziranje, provođenje vježbi za zaposlenike, imenovanje glasnogovornika, osnivanje kriznog informacijskog centra te evaluacija nakon krize (Tomić, 2016). Strategija komunikacije uključuje aktivnosti poput izrade kriznog komunikacijskog plana (Trbušić i Jakopović, 2023) te uspostave kriznog komunikacijskog sustava. Takav sustav podrazumijeva sustav masovnog obavještanja, krizni informacijski centar te intranet i internet (Jugo, 2017), a cilj je vanjskoj i unutarnjoj javnosti omogućiti brzo širenje i primanje informacija u neizvjesnom vremenu krize.

3.2. Komunikacija tijekom krize

Sama kriza zahtijeva od organizacije brzu reakciju i hitan odgovor, a poduzimaju se aktivnosti kojima je cilj obuzdati krizu. Ova je faza kriznog ciklusa najintenzivnija te je stoga ključan učinkovit komunikacijski proces prema dionicima i javnosti.

Komunikacijski proces tijekom krize započinje čim prije moguće. Nekada je uvriježeno vrijeme za odgovor bilo 60 minuta, tzv. „zlatni sat“ koji je započeo onog trenutka kada je službeno objavljeno da postoji kriza (Pappas, 2017). No, današnji digitalni krajolik smanjio je vremenski okvir na svega nekoliko minuta. U „Emergency i Crisis Communications Report“ za 2023. godinu, BCI iznosi podatke da je čak 73,1% organizacija u stanju aktivirati svoj komunikacijski plan unutar 30 minuta te da mnoge organizacije više prakticiraju „zlatnih pet minuta“ nego „zlatni sat“ (BCI, n.p.). Brzina pružanja pravovremenih i točnih informacija od neizmjerne je važnosti kako bi organizacija sama izašla u javnost s informacijama prije drugih izvora te tako osigurala

povjerenje i vjerodostojnost. Čak i kada sve informacije nisu dostupne i poznate, organizacija treba iskreno reći da ne raspolaže svim informacijama, a ne plasirati netočne informacije. Kada organizacija prva priopći informacije dionicima, otvara si priliku da sama kreira, oblikuje i kontrolira narativ.

Za uspješnu komunikaciju bitno je da komunikacija bude konzistentna te da poruke službenih glasnogovornika budu usklađene i precizne. Bitno da i sami zaposlenici budu informirani o kriznoj situaciji i aktivnostima organizacije kako bi se spriječilo širenje dezinformacija. Na to se nadovezuje element otvorenosti koji označava da organizacija treba biti otvorena i voljna pružati informacije svim dionicima, posebice u današnje vrijeme interaktivnih medija koji zahtijevaju potpunu dostupnost te dijalog. Dakako, valja biti oprezan u odabiru informacija koje postaju javne. Informacije trebaju biti istinite, precizne, ažurirane, pravovremene, sažete i razumljive općoj javnosti. Cilj je umiriti javnost te popuniti informacijsku prazninu nužnim informacijama kako se ne bi stvarala nagađanja i glasine koje mogu otežati proces komunikacije i oštetiti ugled (Tomić i Sapunar, 2006).

Važan komunikacijski kanal, ali i saveznici postaju mediji. Kriza organizacije za njih predstavlja događaj koji će im osigurati priču te povećati čitanost, a zbog čestih glasina i nagađanja oko kriznih situacija, uz njih se vežu negativne konotacije. No, organizacija može vrlo dobro iskoristiti medije kao učinkovito sredstvo prenošenja informacija. Krizni tim medijima treba osigurati činjenice putem raznih komunikacijskih kanala poput priopćenja, konferencija za novinare, intervjuova i sl. (Tomić i Sapunar, 2006). Mediji mogu brzo prenijeti širokoj javnosti, te pritom informirati, smanjiti nervozu te poticati željena ponašanja dionika. Da bi organizacija stekla blagonaklono medijsko izvještavanje, potrebno je graditi i njegovati profesionalan odnos s medijima i prije same krize (Tomić, 2016).

Kada nastupi kriza, glasnogovornici trebaju brinuti o pet faktora koji su prikazani u modelu 5C (Tench i Yeomans, 2009). Prije svega glasnogovornik treba prikazati ljudskost, empatiju i zabrinutost (Concern) prema žrtvama krize, treba biti jasan (Clarity) od početka krize te preuzeti kontrolu (Control) nad informacijama koje pušta u javnost, posebice putem medija. Osim toga, tijekom komuniciranja, treba pokazati da je samopouzdan (Confidence) i stručan (Competence). S druge strane, izjavama poput „bez

komentara“ i „nemamo dodatnih informacija“, glasnogovornici pružaju medijima prostor da sami oblikuju narativ te time potencijalno nešto pogrešno interpretiraju (Tench i Yeomans, 2009). Glasnogovornik treba jasno iznositi činjenice jezikom bliskim javnosti, kontrolirati emocije te pokazati empatiju i ljudskost korištenjem fraza poput „radimo, znamo, brinemo“ (Yook, 2024, str. 124).

Bitno je i kako glasnogovornik izgleda te kojim se gestama koristi jer vizualni znakovi najviše utječu na percepciju javnosti o govornikovim namjerama i emocijama. Stoga glasnogovornik treba je biti smiren i staložen, imati opušten izraz lica, otvoren položaj tijela te održavati kontakt očima. Neverbalna komunikacija ne utječe samo na kredibilitet i vjerodostojnost glasnogovornika, već i na stavove i ponašanja dionika prema organizaciji (De Waele i sur., 2018).

Prilikom oblikovanja glavne poruke koja se želi prenijeti, u obzir valja uzeti dva principa – PEP i CAP (Pal, 2003). PEP princip označava red osnovnih prioriteta organizacije u krizi – ljudi (People), okoliš (Environment) i imovina (Property). Javnosti se treba dati do znanja da su sigurnost i zdravlje ljudi na prvom mjestu, a tek onda slijedi briga za okoliš, imovinu te financije. Drugi princip CAP – zabrinutost (Concern), djelovanje (Action) i perspektiva (Perspective). Ovim načelom organizacija pokazuje empatiju i da istinski brine o žrtvama krize, poduzima postupke da sanira štetu te sagledava krizu i posljedice u širem kontekstu.

3.2.1. Strategije odgovora na krizu

Da bi bilo jasnu kakvu poruku treba komunicirati, prvo valja odabrati strategiju odgovora na krizu koja inherentno ovisi o kriznoj situaciji. Ključno je primijeniti odgovarajuću strategiju te osigurati da je njezina implementacija u skladu s trenutnim okolnostima. Bitna stavka krizne situacije je percepcija javnosti o krizi i organizaciji.

Kako bi organizacije stekle bolji uvid u kognitivne procese i razumjele kako je došlo do određene percepcije, teorija atribucije pruža korisne spoznaje. Prema ovoj teoriji, ljudi si objašnjavaju događaje i ponašanja na temelju njihovih uzroka, a interpretacija tih uzoraka determinira reakciju na taj događaj i ponašanja (Kelley i Michela, 1980). Coombs (1995) navodi da dionici donose zaključke o uzrocima na temelju tri dimenzije – mjesto, stabilnost i upravljivost. Mjesto kontrole ukazuje na to je li uzrok krize bio vanjski ili

unutarnji. Stabilnost se odnosi na to je li uzrok krize kontaktno prisutan i stabilan ili varira, a upravljivost označava može li akter sam generirati uzrok ili je uzrok van njegove kontrole (Russel, 1982, prema Coombs, 1995). Na temelju kombinacije ovih triju dimenzija dionici odlučuju kako da reagiraju i oblikuju percepciju o krizi. Na primjer, ukoliko je za krizu odgovoran vanjski faktor, uzrok je nešto nesvakidašnje i situacija je van kontrole organizacije, reakcija javnosti bit će blaža. Cornelissen (2020) ističe kako je u kriznom komuniciranju sama percepcija organizacijske odgovornosti jednako važna kao i stvarna odgovornost čime dodatno naglašava važnost percepcije dionika.

Na teoriju atribucije oslanja i situacijska krizna teorija komunikacije (SCCT) Timothyja Coombsa. Polazi od toga da su reputacija organizacije i način na koji ju javnost percipira snažan resurs koji je tijekom krize ugrožen. Prema teoriji, zadatak kriznog menadžera je dobro procijeniti percepciju odgovornosti, analizirati situaciju i na temelju okolnosti odabrati čim učinkovitiju komunikacijsku strategiju. Cilj je primjenom adekvatnih strategija odgovora na krizu ispuniti očekivanja organizacijskog ponašanja i promijeniti percepciju javnosti na bolje (Coombs i Holladay, 2002).

Coombs je 1995. prikupio i obradio strategije odgovora na krizu, a Cornelissen ih je 2020. podijelio prema percepciji niske i visoke razine odgovornosti organizacije. Strategije koje sada slijede najučinkovitije su kada dionici imaju percepciju niske razine odgovornosti organizacije. Podijeljene su po sličnosti u četiri kategorije, od kojih je prva kategorija *Strategije nepostojanja* koje se uglavnom baziraju na negaciji postojanja krize. Cilj je uvjeriti javnost da kriza ne postoji ili da organizacija nema veze s krizom te tako eliminirati sve negativne asocijacije. Pod tu kategoriju spadaju četiri strategije – *Poricanje*, *Pojašnjenje*, *Napad* i *Zastrašivanje*. *Poricanje* je jednostavna izjava da se ništa nije dogodilo i da krize nema (Benoit, 1992, prema Coombs, 1995). *Pojašnjenje* uz tvrdnju da kriza ne postoji nadodaje i argumente zašto kriza ne postoji, tvrdeći da su izvještaji o krizi netočni i neistiniti (Allen i Calliouet, 1994, prema Coombs, 1995). *Napad* napada one koji su lažno izvjestili da kriza postoji, npr. mediji i aktivističke grupe (Benoit, 1992, prema Coombs, 1995). Posljednja strategije u prvoj kategoriji je *Zastrašivanje*, najagresivnija strategija kojom organizacija prijeti da će iskoristiti svoju moć da poduzme konkretne postupke protiv onih koji su izvještavali o nepostojećoj krizi (Allen i Calliouet, 1994, prema Coombs, 1995).

Druga kategorija strategija odgovora na krizu jesu *Strategije udaljavanja – Izgovor i Opravdanje*. Organizacije koje koriste *Strategije udaljavanja* priznaju postojanje krize te rade na tome da javnost čim lakše prihvati krizu. Istovremeno nastoje smanjiti povezanost između organizacije i krize kako bi negativnih asocijacija uz organizaciju bile čim manje (Coombs, 1995). Prva strategija *Izgovor* ima dva tipa – *Poricanje namjere* i *Poricanje htijenja*. Cilj *Izgovora* umanjiti je odgovornost organizacije za krizu te uvjeriti javnost da nije organizacija uzrokovala krizu, već neka treća strana. Druga strategija je *Opravdanje* kojim se organizacija koristi kada pokušava uvjeriti dionike da krizna situacija nije toliko ozbiljna u usporedbi s ostalim krizama, a posljedice nisu toliko štetne. *Opravdanje* spadaju – *Minimiziranje ozljede, Izjave da je žrtva zaslužila ono što ju je snašlo* te *Krivo predstavljanje kriznog događaja* (Coombs, 1995).

Treća kategorija prema Coombsu (1995) su *Strategije ulagivanja* koje se temelje na podsjećanju dionika na prošla dobra djela koja je organizacija napravila kako bi se neutralizirali negativni aspekti krize. Tri strategije spadaju pod ovu kategoriju - *Oснаženje, Transcendencija* te *Hvaljenje drugih*. *Oснаženjem* se nastoje naglasiti pozitivni aspekti organizacije poput nekih donacija, ulaganja i zaštite okoliša. *Transcendencija* odmiče se pozornost s negativnih specifičnosti krize te se ona razmatra u okviru nekog većeg cilja koji je javnosti prihvatljiviji. Zadnja strategija je *Hvaljenje drugih* koje znači da organizacija hvali određenu skupinu kako bi stekla njeno odobravanje i podržavanje (Allen i Caillouet, 1994, prema Coombs, 1995).

Posljednje su *Strategije patnje*. Takvim se strategijama iznose tvrdnje da uzrok krize nije bio pod kontrolom organizacije, stoga ona nije odgovorna za krizu te sama pati od posljedica krize. Cilj je osvojiti naklonost javnosti. Cornelissen (2020) dodatno specificira *Strategije patnje* te naknadno dodaje *Žrtvovanje*, strategija kojom se organizacija predstavlja javnosti kao nepravedna žrtva nasilja ili zlostavljanja nekog trećeg aktera.

Slijede strategije odgovora na krizu, ali kada javnost ima percepciju visoke razine odgovornosti organizacije. Te je strategije detaljnije pojasnio Cornelissen (2020) te ih je podijelio u dvije kategorije – *Strategije prihvatanja* i *Strategije prilagodbe*. Cilj *Strategija prihvatanja* je prihvatanje odgovornosti i krivnje za krizu te zadobivanje javnog oprostata, a tri strategije ove kategorije su *Isprika, Sanacija* i *Pokajanje*. *Isprika*

obuhvaća najjednostavnije ispričavanje za krizu te prihvaćanje odgovornosti. *Sanacija* uključuje pružanje raznih nadoknada ili pomoći žrtvama, kao npr. novac i proizvodi. Kada javnost vidi da organizacija voljno pomaže žrtvama, više je spremna oprostiti. *Pokajanjem* se organizacija ispričava te traži oprost zbog krize i štetnih posljedica (Cornelissen, 2020). Posljednja kategorija strategija odgovora na krizu jesu *Strategije prilagodbe* kojima organizacija pokazuje spremnost da se promijeni i prilagodi kako se kriza ne bi ponovila. Strategija te kategorije je *Ispravljanje*. Tada organizacija poduzima razne mjere i uspostavlja mehanizme kako bi spriječila nastanak krize u budućnosti (Benoit, 1992, prema Coombs, 1995).

Treba istaknuti da se kriza ne može u potpunosti riješiti usvajanjem odgovarajuće strategije već se više stručnjaka mora uključiti, aktivno analizirati tijekom situacije te prilagođavati komunikacijske strategije trenutnim okolnostima.

3.2.2. Reputacija i imidž

Najvrjednija nematerijalna imovina koju je vrlo lako oštetiti u razdoblju krize i još teže popraviti su reputacija i imidž, polazišne točke Coombsove situacijske krizne teorije komunikacije. Reputacija je kolektivno vrijednosno mišljenje koje dionici imaju o organizaciji te se razvija tijekom vremena, dok je imidž neposredna slika koju javnost stvara o organizaciji (Helm, 2011). Oblikuju se izvan organizacije, pod utjecajem javno iznesenog mišljenja o organizaciji te na temelju osobnog iskustva. Organizacija formiranje javnog mišljenja može oblikovati oglašavanjem, sponzorstvima, događajima, lobiranjem, vizualnim identitetom, a čim je to sve kvalitetnije, reputacija i imidž organizacije su povoljniji. Bitnu ulogu na ovom području igraju odnosi s javnošću proaktivno i promišljeno provode ove taktike kako bi utjecali na mišljenje dionika (Tench i Yeomans, 2009). Nužno je ne čekati krizu, već konstantno izgrađivati povjerenje i kredibilitet kod dionika te dvosmjernom komunikacijom i vrhunskom izvedbom osigurati dobru reputaciju i imidž.

Cornelissen (2020, str. 283) je ovaj aspekt konceptualizirao kao reputacijski kapital te ga definirao kao „zalihu perceptivnih i društvenih resursa – kvaliteta odnosa uspostavljena s dionicima i poštovanje koje organizacija i dionici uživaju“. Fokus je na stvaranju i

akumulaciji povoljne reputacije da bi se organizacija čim više zaštitila te da kada dođe do krizne situacije ne treba popravljati, već samo održavati reputaciju i imidž.

Usko povezan s pojmom reputacijskog kapitala je i pojam rezervoara dobre volje kojeg također spominje Cornelissen (2020). Objašnjava kako povoljnija reputacija znači veći reputacijski kapital za potrošnju te se reputacija neće toliko narušiti nakon krize kao kod organizacija s nepovoljnom reputacijom i slabim kapitalom. Također, kod organizacija s većim reputacijskim kapitalom, dionici imaju više dobre volje i spremniji su tolerirati i oprostiti neke krize. Dapače, čak će krizni događaj nazvati „trzajem ili izoliranim događajem“ (Dean, 2004, prema Cornelissen, 2020) kada ga procjene u okviru dosadašnjih postignuća i doprinosa organizacije.

Može se stvoriti i „halo efekt“ (Coombs i Holladay, 2006) koji znači da su dionici vrlo često skloni umanjiti odgovornost organizacije za krizu te zanemariti neke negativne aspekte ako je početan dojam o organizaciji bio pozitivan. Ovu tezu potkrepljuju i istraživanja prema kojima „ljudi nerado izmjenjuju početna očekivanja čak i kada su suočeni s jasnim dokazima koji potvrđuju suprotno“ (Traut-Mattausch i sur., 2004, prema Coombs i Holladay, 2006, str. 125). Dakle, nužno je imati dobru reputaciju kako bi se stvorio povoljan reputacijski halo efekt koji tijekom krize može skrenuti pažnju s negativnih na pozitivne aspekte organizacije i tako potencijalno ograničiti reputacijsku štetu.

3.3. Postkrizno razdoblje

Nakon što kriza završi, nastupa treća faza koja je razdoblje oporavka te vraćanja u normalan tijek poslovanja. Postkrizno razdoblje manje je intenzivno i zahtjevno od same krize, a temelji se na promjeni načina komunikacije, evaluaciji napora tijekom krize, analizi posljedica te učenju za buduće krize. Coombs (prema Trbušić i Jakopović, 2023, str. 204) navodi kako su bitni elementi postkrizne faze suradnja s istražnim tijelima, naknadna komunikacija i praćenje krize. Iako je kriza završila krizni tim treba biti otvoren na suradnju s istražiteljima o uzrocima krize. Bitno je i osvijestiti kako su mediji izvještavali o krizi, koji su organizacijski postupci uvjetovali percepciju javnosti te nastaviti s adekvatnom komunikacijom putem društvenih mreža. Krizni tim tada evaluira i analizira komunikaciju i upravljanje krizom, pravilno pohranjuje te analize kako bi se ti

dokumenti mogli iskoristiti za buduće reakcije u vrijeme krize. Također, prati čimbenike rizika te detektira signale kako bi se spriječile buduće krize.

Krize imaju potencijal znatno utjecati na organizacije i dovesti do naglih ili postupnih promjena. Može doći do oštećenja i masovnog narušavanja već uhodanog načina poslovanja organizacije (Jugo, 2017) te financijskih posljedica, ozljeda ili smrti dionika, narušenog ugleda, štete za okoliš, i sl. (Coombs, 2012, prema Jugo, 2017). Stoga se u postkriznoj fazi utvrđuje nastala financijska šteta, na temelju povratnih informacija od dionika utvrđuju se promjene u reputaciji, utjecaj krize na dionike, i slično.

Bitan aspekt postkrizne faze je organizacijsko učenje. Lipshitz i sur. (2007) definiraju organizacijsko učenje kao kapacitet organizacije da uči iz iskustva, istražuje i usvaja nove ideje te ih oblikuje u svoju politiku i akcijske planove (prema Mitki i Herstein, 2011). Argyris i Schon (1996) navode da organizacijsko učenje uključuje aktivnosti poput istraživanja organizacijskog, analiziranja potencijala i ograničenja, tumačenja prošlih uspjeha ili neuspjeha, zaključivanja o uzročno-posljedičnim vezama između poduzetih postupaka i ishoda te kritičkog promišljanja organizacijske teorije u praksi (prema Wang, 2007). U suštini, organizacijsko učenje znači „proces poboljšanja djelovanja kroz bolje znanje i razumijevanje“ (Fiol i Lyles, 1985, str. 803). Organizacije na temelju pogrešaka, iskustva, analizi postupaka uče, obnavljaju štete nastale krizom te unaprjeđuju svoj organizacijski sustav. Stoga se može reći da krize u konačnici mogu biti i katalizatori pozitivne promjene i rasta.

4. Slučaj incidenta United Airlinesa na letu 3411

Do sada je fokus bio na svemu što bi organizacija trebala napraviti i što bi bilo idealno. Slijedi analiza neučinkovitog kriznog komuniciranja koje je umjesto da je umirilo posljedice krize, samo pojačavalo krizu, izazvalo javno zgražanje te naposljetku nije uspjelo zaštititi reputaciju kompanije.

Incident se dogodio zračnoj kompaniji United Airlines na letu 3411 kada su u Međunarodnoj zračnoj luci O'Hare u Chicagu 9. travnja 2017. nasilno udaljili putnika s leta. Let je bio prebukiran te je United ponudio putnicima vaučere da napuste svoja mjesta kako bi se oslobodila sjedala za četiri zaposlenika Uniteda. Kako se nitko nije dobrovoljno javio, United je odabrao četiri putnika za prisilno uklanjanje s leta, od kojih

su tri pristala otići. No, liječnik David Dao odbio je napustiti mjesto jer je trebao drugi dan posjetiti pacijente. Kabinsko osoblje pozvalo je službenike Odjela za sigurnost zračnog prometa u Chicagu da ga uklone. Oni su putnika nasilno maknuli sa sjedala, udarili mu pritom glavu o naslon za ruke te su ga zatim vukli za ruke duž prolaza zrakoplova. Nekoliko putnika snimilo je video incidenta koji je počeo cirkulirati društvenim mrežama. Dao je prebačen u bolnicu zbog ozljeda (ABC13 Houston, 2017).

United je izdao priopćenje u kojem su ukratko dali objašnjenje zašto je došlo do incidenta, ispričali se za nastalu situaciju te naveli kako dodatne detalje treba zatražiti od nadležnih tijela. U međuvremenu, 30-sekundni video podijeljen je više od 87.000 puta i pregledan 6,8 milijuna puta te je pokrenuo lavinu bijesa kod javnosti (Marotti i Zumbach, 2019). Sljedeći dan, 10. travnja poslijepodne, u javnost se pušta izjava izvršnog direktora Uniteda Oscara Munoz, koji poručuje kako ih je događaj uznemirio, da hitno surađuju s vlastima da dođu do detalja te su kontaktirali ozlijeđenog putnika (ABC13 Houston, 2017). Ali između ostalog, Munoz je izjavio rečenicu koja nije dobro prihvaćena u javnosti: „Ispričavam se što smo trebali premjestiti putnike“. Riječ „premjestiti“ izazvala je lavinu zgroženih reakcija te bila predmet poruge u brojnim medijskim naslovima (Hawkins, 2021). Jack Holmes je u svom članku za Esquire poručio kako je upotreba riječi „premjestiti“ groteskna te je ista upotrebi termina „slijetanje na vodu“ koji se koristi da bi pad zrakoplova zvučao manje ozbiljno (Holmes, 2017). Greška kod ove izjave bila je ispričavanje suhoparnim korporativnim žargonom za situaciju u kojoj je osoba nasilno izvučena iz zrakoplova. Munoz već na samom početku nije pružio iskrenu ispriku, preuzeo odgovornost i pokazao empatiju. Koristio se eufemizmom da bi ublažio situaciju te tako minimizirao ozbiljnost incidenta koji se dogodio. Crowley (Contributor, 2017) navodi: „Teško je zamisliti slučaj koji je tako brzo pošao po krivu“.

Isti dan, u ponedjeljak navečer, Munoz je komunicirao interno te poslao svim svojim zaposlenicima e-poštu koja je procurila u javnost i dodatno potaknula kontroverzu. Komunikacija prema zaposlenicima bila je korektna - Munoz im je dostavio sažetak preliminarnih izvješća o tome što se dogodilo, naglasio kako je osoblje postupalo prema procedurama, pohvalio zaposlenike na predanosti poslu, pružio im podršku te pozvao da nastave tretirati putnike i jedni druge s poštovanjem i dostojanstvom (AP News, 2017). No, javnost je iskazala nezadovoljstvo jer je Munoz u sažetku događaja putnika nazvao „ometajućim i ratobornim“, naveo kako nisu imali izbora, a više se naglasilo da je putnik

prkosio osoblju, a ne da je osoblje okrvavilo putnika (McIntosh, 2017). Korisnici interneta putem društvenih mreža prozvali su United zbog bezosjećajnosti, odbacivanja odgovornosti te loše prosudbe situacije (Wagstaff, 2017). Ovaj primjer interne komunikacije nije poželjan jer iako informira i hvali zaposlenike, nedostaje empatije prema žrtvi incidenta, opravdavaju se krivi postupci zaposlenika, koristi se obrambeni ton te se odgovornost stavlja na žrtvu. Ova izjava je samo potpomognula stvaranju još većeg zazora javnosti i negativne percepcije o Unitedu.

Internetski korisnici frustracije su iskazali na Redditu koji je bio pun rasprava, šala i loših iskustava povezanih uz United, a Twitterom se širio hashtag #NewUnitedAirlinesMottos. Jedan od primjera *tweetova* koji su stajali uz taj hashtag je „Ukrcajte se kao doktor, izađite kao pacijent“ (CTWNews, 2017). Javnost je počela prijetiti bojkotom, a vlasti su počele pozivati na istragu (McCann, 2017). Stoga United mijenja ton te u utorak 11. travnja, izdaje novo priopćenje u kojem Munoz govori kako dijeli osjećaje „bijesa, ljutnje i razočarenja“ te se duboko ispričava putniku i zaposlenicima za ono što se dogodilo. Preuzima odgovornost, obećava da će ispraviti situaciju te se potruditi da se nešto slično više ne ponovi. Navodi kako će preventivni postupci u budućnosti uključivati nove politike za poticanje putnika za premještaj, nove načine postupanja u sličnim situacijama i suradnje sa službenicima zračne luke. Izjava završava obećanjem da će United biti bolji (Associated Press, 2017). S obzirom na inicijalni odgovor vodstva Uniteda, ova izjava ima puno humaniji ton, izražava iskrene isprike žrtvi te iskazuje predanost kompanije uvođenju znatnih promjena. Bez obzira na to, oštre reakcije javnosti očituju se u padu dionica za 4%, što je smanjilo tržišnu vrijednost Uniteda za oko milijardu dolara (Kottasova, 2017).

Treći dan nakon incidenta, Munoz gostuje u emisiji „Good Morning, America“ na ABC-u te ističe kako osjeća sram zbog incidenta te se ponovno ispričava. Govori kako kompanija nije osigurala menadžerima protokole i politike koji im omogućuju da koriste zdrav razum. Obećao je i da će to popraviti te da se nešto slično više nikada neće ponoviti. Valja zapaziti Munozov odgovor na pitanje smatra li je li putnik kriv za situaciju. Na licu mu je bilo očito da je smeten, zamuckivao je i tek nakon pauze od 3 sekunde rekao je „ne“. Također, rekao je da je iskrena isprika kasnila jer nije mogao naći riječi da iskreno kaže što osjeća. U komentarima ispod YouTube videa intervjua vidljivo je da Munoz nije uspio uvjeriti javnost u svoju iskrenost jer su korisnici izrazili svoje nepovjerenje, poticali

bojkot te ga optužili za glumu i laganje (ABC News, 2017). Kasnije tog dana, kompanija objavljuje da će kompenzirati svakom putniku nanесenu štetu te ponuditi puni povrat novca (McCann, 2017). U četvrtak 13. travnja, Daovi odvjetnici i kći govore na konferenciji za novinare te nakon toga izlazi zadnje priopćenje Uniteda izričito usmjereno na Daa. Priopćenje sadrži ponovnu ispriku te elaboriranje konkretnih mjera koje će poduzeti (McCann, 2017).

Sljedeći mjesec, 2. svibnja 2017., Munoz je svjedočio pred Američkim kongresom te se javno ispričao za cijelu situaciju (TIME, 2017). Kao i u intervjuu s ABC-em, koristio se strategijom mortifikacije (Benoit, 2018). Priznao je nedjela, preuzeo odgovornost i ispričao se za neadekvatan odgovor. Naveo je nekoliko konkretnih promjena kojima nastoji poboljšati tretman putnika i uslugu te istaknuo kako će se potruditi se da organizacija povрати povjerenje svojih dionika.

Iako su izjave Munoz krenule u pravom smjeru, činjenica je da su iskrene isprike počele pristizati tek nakon poziva na bojkot i pada dionica te nisu mogle u potpunosti popraviti štetu koja je nanесena Unitedu. Neprikladna i spora reakcija rezultirali su negativnom percepcijom javnosti i snažnim osjećajima nepovjerenja. Bijesu je pridonosio i negativan publicitet. Kako je vrijeme prolazilo, a komunikacija se činila neiskrena i nedovoljna, nepovjerenje i ljutnja prema brendu očitovali su se u financijskoj šteti i padu tržišne vrijednosti.

Evidentno je da je odgovor Uniteda poprilično loš te da je samo rasplamsavao krizu. Priopćenja su bila puna izjava kojima se United distancira od kriznog događaja, ublažava situaciju i krivi žrtvu. Ono što su trebali učiniti je pokazati brigu, preuzeti odgovornost te odmah pružiti izravnu ispriku žrtvi. Krizni komunikacijski plan trebao je uključivati i jasnu i transparentnu komunikaciju sa zaposlenicima i javnosti, objavu konkretne strategije za ispravljanje pogrešaka i dosljednost na društvenim mrežama (Today, 2017). Osim toga, Alaimo (2017) naglašava kako se krizom moglo upravljati tako da je United odmah ponudio žrtvi kompenzaciju poput „pokrića medicinskih troškova i besplatne letove prvom klasom doživotno za cijelu njegovu obitelj“. Time bi pokazali javnosti da incident ne odražava vrijednosti kompanije i nije u skladu sa standardima poslovanja (Alaimo, 2017). Unitedov krizni tim trebao je uzeti u obzir da je cijela situacija snimljena mobilnim telefonima i brzo proširena internetom. Društveni su mediji katalizator širenja

informacija te prostor za raspravu i stvaranja javnog mnijenja. Analizom medijske pokrivenosti i javnog mnijenja, trebali su prilagoditi komunikaciju i nastojati ugušiti bijes javnosti. Inicijalna obrambena komunikacija, okrivljavanje žrtve te konstantno mijenjanje stajališta u vanjskim i unutarnjim izjavama bili su jasni pokazatelji da United nije imao pripremljenu kriznu strategiju.

Incident United Airlinesa najbliži je *faux pasu*, vrsti krize prema Coombsu (1995). Incident se dogodio zbog nenamjerne pogreške Uniteda koji je prebukirao let te su stoga službenici Odjela za sigurnost zračnog prometa morali djelovati, doduše pogrešno. Vanjski akteri, putnici i javnost, reagirali su burno na situaciju, a kako organizacija nije djelotvorno sudjelovala u raspravi, cijeli je incident prerastao u krizu. Strategije odgovora na krizu prema Cornelissenu (2020) koja bi najbolje odgovarale početnoj kontroverznoj komunikaciji su *Strategije prihvatanja*. United je odmah trebao ponuditi ispriku, zatražiti oprost te ponuditi kompenzaciju žrtvi i ostalim putnicima.

Zbog strateške nepripremljenosti Unitedu je nakon ove krize bio veliki izazov povratiti povjerenje kupaca, kredibilitet i dobru reputaciju. Njihovo neučinkovito komuniciranje poslužilo je kao važna životna lekcija za zračne prijevoznike u pogledu postupanja s putnicima.

Zaključak

Krizno upravljanje i komuniciranje odvija se u vrlo dinamičnom i stresnom okruženju, a pritisak dolazi sa svih strana. Kako bi se štetne posljedice minimizirale, nužno je ponajprije razumjeti prirodu i uzrok krize. Zatim je ključno kroz kvalitetno krizno upravljanje djelovati odgovorno, proaktivno i pravovremeno. To obuhvaća aktivnosti poput identifikacije i prevencije rizika, uspostave kriznog tima i komunikacijskih strategija te izrade kriznog plana. Kada kriza eskalira, treba hitno izaći u javnost s informacijama koje su iskrene, transparentne i ažurne, a značajni su suradnici pritom mediji s kojima valja održavati prijateljski odnos. Za još veću blagonaklonost javnosti, potrebno je procijeniti razinu javne percepcije o odgovornosti organizacije za krizu te prema tome primijeniti prikladnu strategiju odgovora na krizu. U vremenima krize, cilj je sanirati štetu, zaštititi resurse, osigurati nastavak poslovanja, očuvati povjerenje i vjerodostojnost te održati stabilnost reputacije i imidža. Slučaj United

Airlinesa pokazao je kako krize mogu brzo eskalirati zbog medijske pažnje, manjka komunikacijske strategije te ujednačenog i suosjećajnog odgovora. Pritom je naglašena važnost strateške pripremljenosti te učinkovitog kriznog komuniciranja. Usvajanjem proaktivnog pristupa, organizacije mogu uspješnije upravljati krizama, zaštititi svoju reputaciju te izaći snažnije iz izazovnih situacija. Kao što je J. F. Kennedy u svojim govorima naglašavao, Kinezi riječ „kriza“ pišu dvama potezima kista. Prvi potez označava opasnost, a drugi priliku. Krize iako opasne, mogu otvoriti vrata napretku i pozitivnim promjenama.

Literatura

ABC News. (12. travnja 2017). *United Airlines CEO Oscar Munoz | INTERVIEW after passenger dragged off flight* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=90jSUE_vdhM

ABC13 Houston. (12. travnja 2017). *United Flight 3411: A moment-by-moment timeline*. <https://abc13.com/news/united-flight-3411-a-moment-by-moment-timeline/1860293/>

Alaimo, K. (12. travnja 2017). Here's how United should have handled its public relations nightmare. *The Denver Post*. <https://www.denverpost.com/2017/04/12/heres-how-united-should-have-handled-its-public-relations-nightmare/>

Associated Press. (11. travnja 2017). Read United CEO's 3 statements on passenger dragged off flight. *Boston.com*. <https://www.boston.com/travel/business/2017/04/11/read-united-ceos-3-statements-on-passenger-dragged-off-flight/>

BCI. (n.d.). *BCI launches Emergency i Crisis Communications Report 2023*. BCI. <https://www.thebci.org/news/bci-launches-emergency-crisis-communications-report-2023.html>

Benoit, W. L. (2018). Crisis and image repair at united airlines: Fly the unfriendly skies. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 1(1), 11-26. <https://doi.org/10.30658/jicrcr.1.1.2>

- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447–476. <https://doi.org/10.1177/0893318995008004003>
- Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2006). Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123–137. <https://doi.org/10.1108/13632540610664698>
- Coombs, W. T., i Holladay, S. J. (2002). “Situational. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Coombs, W. T., i Laufer, D. (2018). Global crisis management—current research and future directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199-203. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>
- Cornelissen, J. (2020). Issues Management. U M. Waters (Ur.), *Corporate Communication: A Guide to Theory i Practice* (6th ed., 252-277). SAGE Publications.
- Crowley, P. J. (11. travnja 2017). *PR 101: United Airlines’ lessons in how not to manage a crisis*. The Hill. <https://thehill.com/blogs/pundits-blog/transportation/328288-what-others-can-learn-from-uniteds-pr-disaster/>
- CTVNews. (11. travnja 2017). *Internet “re-accommodates” snarky mottos for United Airlines*. <https://www.ctvnews.ca/world/internet-re-accommodates-snarky-mottos-for-united-airlines-1.3363641>
- De Waele, A., Claeys, A.S., Cauberghe, V., i Fannes, G. (2018). Spokespersons’ nonverbal behavior in times of crisis: The relative importance of visual and vocal cues. *Journal of Nonverbal Behavior*, 42(4), 441-460. <https://doi.org/10.1007/s10919-018-0284-5>
- Evans, N. i Elphick, S. (2005). Models of crisis management: an evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry. *International Journal of Tourism Research/the International Journal of Tourism Research*, 7(3), 135–150. <https://doi.org/10.1002/jtr.527>
- Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis Communications: A Casebook Approach* (3th ed.). Taylor i Francis e-Library.

- Fiol, C. M., i Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803–813. <https://doi.org/10.2307/258048>
- Hawkins, D. (25. listopada 2021). 'Re-accommodate'? United ridiculed for corporate speak response to passenger dragging. Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/news/morning-mix/wp/2017/04/11/re-accommodate-united-gets-lampooned-for-its-awkward-response-to-passenger-dragging/>
- Helm, S. (2011). Corporate Reputation: An Introduction to a Complex Construct. U S. Helm, K. Liehr-Gobbers, C. Storck (Ur.), *Reputation Management* (str. 3-17). Springer.
- Hileman, D. (2022). *Icm annual crisis report 2021*. Global news coverage of business crises in 2021.
- Holmes, J. (21. kolovoza 2020). *The statements are just as bad as the United video*. Esquire. <https://www.esquire.com/news-politics/a54412/united-video-statement/>
- Jugo, D. (2017). *Menadžment kriznog komuniciranja*. Školska knjiga.
- Kelley, H. H., i Michela, J. L. (1980). Attribution Theory and research. *Annual Review of Psychology*, 31(1), 457–501. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.002325>
- Kelley, H. H., i Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual Review of Psychology*, 31(1), 457–501. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.002325>
- Klepić, Z., Lesko Bošnjak, L. i Mabić, M. (2020). DRUŠTVENE MREŽE I KRIZNO KOMUNICIRANJE. *South Eastern European Journal of Communication*, 2(1), 37-46. <https://doi.org/10.47960/2712-0457.2020.1.2.37>
- Kottasova, I. (11. travnja 2017). *United loses \$250 million of its market value*. CNNMoney. <https://money.cnn.com/2017/04/11/investing/united-airlines-stock-passenger-flight-video/index.html>
- Marotti, A., i Zumbach, L. (6. travnja 2019). *Video shows United Airlines' passenger dragged off plane*. Chicago Tribune. <https://www.chicagotribune.com/2017/04/11/video-shows-united-airlines-passenger-dragged-off-plane/>

MasterClass. (8. studenog 2020). *How to use the 7-38-55 rule to negotiate effectively - 2024 - MasterClass*. <https://www.masterclass.com/articles/how-to-use-the-7-38-55-rule-to-negotiate-effectively>

McCann, E. (14. travnja 2017). *United's Apologies: A timeline*. The NewYorkTimes. <https://www.nytimes.com/2017/04/14/business/united-airlines-passenger-doctor.html>

McIntosh, W. (2017, April 11). *Everybody Is Roasting A Misguided Letter United's CEO Sent To Employees About The Passenger Scandal*. UPROXX. <https://uproxx.com/viral/united-ceo-letter-employees-passenger-dragged-internet-reactions/>

Mitki, Y., i Herstein, R. (2011b). From crisis to success: three case studies in organizational learning. *The Learning Organization*, 18(6), 454–467. <https://doi.org/10.1108/09696471111171303>

Pal, J. (2003). *Crisis Communications 101: The PEP and CAP principles*. 10-8 Communications. https://www.10-8communications.com/pdf/article_2003-05.pdf

Pappas, J. H. (2017). *The Golden Hour: Strategic command and control during the initial response to terror attacks* (diplomski rad). Politihøgskolen. <http://hdl.handle.net/11250/2452467>

Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career Development International*, 1(5), 26–28. <https://doi.org/10.1108/13620439610130614>

Pearson, C. M., i Mitroff, I. I. (2019). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. U G. Mars i D. Weir (Ur.), *Risk management* (str. 185-196). Routledge.

Tench, R. i Yeomans, L. (2009). *Exploring Public Relations* (2th ed.). Prentice Hall.

TIME. (2. svibnja 2017). *United Airlines CEO testifies before Congress | TIME* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=YfM10S6jVss>

Today, J. B. U. (12. travnja 2017). *What United Airlines must do after PR nightmare to win back customers*. USA TODAY.

<https://www.usatoday.com/story/news/2017/04/12/how-united-must-make-their-skies-friendly-again/100365668/>

Tomić, Z. (2016). *Odnosi s javnošću-Teorija i praksa*. Synopsis d.o.o.

Tomić, Z., Sapunar, J. (2006). Krizno komuniciranje. *Hum* (1). 298-310.
<https://hrcak.srce.hr/231872>

Trbušić, D. i Jakopović, H. (2023). Pripremljenost za krizno komuniciranje velikih poduzeća u Hrvatskoj. *Medijske studije*, 14(27), 146-165.
<https://doi.org/10.20901/ms.14.27.8>

Wagstaff, K. (11. travnja 2017). *United's staff memo makes the internet even angrier—yes, that's possible*. Mashable. <https://mashable.com/article/united-airlines-ceo-staff-memo>

Wang, J. (2007). *Organizational Learning and Crisis Management*. Online izvor.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504551.pdf>

Welch, J. i Welch, S. (2005). *Kako pobijediti*. Naklada Zadro.

Yook, B. (2024). A Sequential Approach in Crisis Communication: Integrating Case Study, Press Conference Simulation, and Media Training Guidelines. *Journal of Public Relations Education*, 9(3), 121-140.