

# KRIZNO KOMUNICIRANJE

---

**Zubčić, Marija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:106643>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-16**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet  
Preddiplomski studij Financijski menadžment

Marija Zubčić

**KRIZNO KOMUNICIRANJE**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet  
Preddiplomski studij Financijski menadžment

Marija Zubčić

## **KRIZNO KOMUNICIRANJE**

Završni rad

**Kolegij: Poslovno komuniciranje**

JMBAG: 0010230398

e-mail: mzubicic1@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study Financial management

Marija Zubčić


**CRISIS COMMUNICATION**

Final paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_  
završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski /  
specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim  
istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti  
autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i  
teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu  
na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli  
pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u  
institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju  
Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne  
i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i  
visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11,  
94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke  
datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu  
obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Marija Zubčić

**JMBAG:** 0010230398

**OIB:** 54273137648

**e-mail za kontakt:** marija.zubcic67@gmail.com

**Naziv studija:** Financijski menadžment

**Naslov rada:** Krizno komuniciranje

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** prof.dr.sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2022. \_\_\_\_\_ godine

Potpis Marija Zubčić

## SAŽETAK

Danas se u suvremenom menadžmentu velika pozornost pridaje upravo kriznom komuniciranju jer ono ima svoju stratešku poziciju u životu neke organizacije. Komunikacija u krizi prema svojoj definiciji označava ciljani izvještaj o određenim, unutarnjim i vanjskim osobama ili grupama osoba. Takav oblik komunikacije predstavlja interaktivni proces koji se definira i kao razmjenjivanje informacija, ali i mišljenja prije, tokom i nakon što krizna situacije izbije. Nije rijetkost da su poruke u kriznoj komunikaciji višestruke kako bi se sam utjecaj krize mogao svesti na minimum ili se eliminirati u potpunosti. Prilikom provedbe kriznog komuniciranja menadžment treba svoj pristup prilagoditi novonastaloj situaciji, uz navedeno u obzir treba uzeti i potrebe drugih interesnih grupa te publici dati dovoljno vremena da može reagirati na poruku, te da sami sebi osiguraju dovoljno vremena za planiranje i odgovaranje, kako bi mogli spoznati pozitivne aspekte, umanjiti element iznenađenja i kako bi mogli potražiti savjete kod stručnih osoba.

**Ključne riječi:** kriza, krizni menadžment, komunikacija, krizno komuniciranje.

## **SUMMARY**

Today, in modern management, great attention is paid precisely to crisis communication because it has its strategic position in the life of an organization. Crisis communication, by its definition, means a targeted report about specific, internal and external persons or groups of persons. This form of communication is an interactive process that is defined as the exchange of information and opinions before, during and after a crisis situation breaks out. It is not uncommon for messages in crisis communication to be multiple in order to minimize the impact of the crisis or eliminate it completely. When implementing crisis communication, management should adapt its approach to the new situation, in addition to the above, the needs of other interest groups should also be taken into account, and the audience should be given enough time to react to the message, and to provide themselves with enough time to plan and respond, so that they can understand positive aspects, reduce the element of surprise and so that they can seek advice from experts.

**Keywords:** crisis, crisis management, communication, crisis communication.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	2
1.1. Predmet i cilj rada.....	3
1.2. Metodologija rada.....	3
1.3. Struktura rada .....	4
2. TEMELJNE ODREDNICE KRIZE.....	5
2.1. Pojam krize .....	5
2.2. Izvori krize.....	7
2.3. Posljedice krize.....	8
2.4. Faze krize u poduzeću .....	10
3. KRIZNO KOMUNICIRANJE.....	12
3.1. Pojam i određenje kriznog komuniciranja.....	13
3.2. Krizni menadžment.....	14
3.3. Faze kriznog komuniciranja .....	17
3.4. Eksterna komunikacija .....	20
3.5. Interna komunikacija .....	22
3.6. Strategije kriznog komuniciranja.....	24
5. ZAKLJUČAK .....	27
POPIS LITERATURE .....	28



## 1. UVOD

Svako poduzeće nastoji pronaći najbolji način ako bi poslovalo i kako bi postiglo što veću dobit te kako bi povećalo zadovoljstvo svojih zaposlenika. Bez obzira na dobro poslovanje, svako poduzeće u jednom periodu može doživjeti kriznu situaciju. Pod tim terminom autor Sučević (2010) podrazumijeva postojanje situacije u koju određeno poduzeće dođe sasvim nenadano, a ponekad i bez vlastite krivnje. Još jedno značenje termina krizne situacije je kada određena katastrofa iznenada pogodi resurse poduzeća i na taj način ugrozi njegov opstanak. Krizni menadžment predstavlja poslovni proces čiji je zadatak ovladati krizom. Upravo krizni menadžment obuhvaća čitav niz aktivnosti poduzeća koje se usmjeravaju na krizu, a obuhvaćaju preventivno djelovanje prije pojave krize, do upravljanja krizom u širem ili užem smislu. Krizno komuniciranje predstavlja jedan od najvažnijih aspekata kriznog menadžmenta. Stručnjaci za odnose sa javnošću, u kriznoj situaciji brane i štite organizaciju kao i svakog pojedinca koji je u nju uključen, pa tako i njegov poslovni ugled. Šteta koja može nastati zbog nepostojanja plana u kriznoj komunikaciji podrazumijeva gubitak prihoda nekog poduzeća te povećanje troškova i gubitak reputacije istog. Brza reakcija organizacije kao i predviđanje događaja i pravovaljane reakcije mogu sačuvati ugled tvrtke i djelatnika.

Nekvalitetno krizno komuniciranje dovodi do toga da sama kriza svoj stupanj i širinu problema poveća ili zadrži u obujmu koji takav već jest. S druge strane kvalitetno krizno komuniciranje prenosi u javnost realnu sliku stanja poduzeća te pojašnjava način na koji se sama kriza manje odražava na poduzeće i na javnost. Važno je ukazati da ako poduzeća nisu pripremljena na kriznu situaciju, a posebice ukoliko nemaju razrađen plan komunikacije, da se izuzetno brzo i lako može uništiti godinama stvaran ugled i reputacija poduzeća kao i povjerenje u segmentaciji ciljane javnosti.

## **1.1.Predmet i cilj rada**

Predmet i cilj ovog istraživanja je prikazati krizno komuniciranje u poduzeću, odnosno koje strategije se koriste prilikom izbijanja krizne situacije u poduzeću, koje su strategije najučinkovitije te na koji se način treba nositi sa kriznim situacijama odnosno kako ih uz pomoć krizne komunikacije uspješno riješiti.

Kao što je već prethodno navedeno u poslovnom smislu, kriza predstavlja poprilično značajan poslovni poremećaj koji može pridobiti veliku medijsku pozornost. Javnost i njena temeljna proučavanja mogu imati utjecaj na normalno poslovanje poduzeća, a isto tako mogu imati i pravni, politički, financijski ili vladin utjecaj na poslovanje poduzeća. Stoga valja zaključiti kako krizno komuniciranje predstavlja inicijativu s ciljem zaštite reputacije i ugleda poduzeća ili organizacije te njeno daljnje održavanje javnog ugleda.

## **1.2.Metodologija rada**

Kod formulacije i prezentacije rezultata završnog rada koristila se dostupna literatura koja se sastoji od kombinacije nekoliko znanstvenih metoda, a to su (Milas, 2005):

- Sinteza,
- Analiza,
- Indukcija,
- Generalizacija,
- Komparacija.

Isto tako korišteni su dostupni članci, stručne knjige kao i druga literatura koja je dostupna i koja je napisana od strane domaćih i stranih autora, a sve skupa se veže uz područje istraživanja ovog završnog rada odnosno uz područje teme krizne komunikacije.

### **1.3.Struktura rada**

Ovaj završni rad sastoji se od četiri glavna poglavlja koja obuhvaćaju prije svega uvod u kojem se jasno definiraju ključni pojmovi, obrazlaže se metodologija rada te se ukratko opisuje struktura samog rada. Nakon toga slijedi drugo poglavlje koje analizira temeljne odrednice krize, pojam krize, izvore krize, posljedice i faze krize u poduzeću. Treće poglavlje ujedno je i najvažnije poglavlje za ovaj završni rad te analizira krizno komuniciranje, njegov pojam i određenje, analizira krizni menadžment, faze kriznog komuniciranja, eksternu komunikaciju, internu komunikacije te strategije koje se koriste prilikom kriznog komuniciranja.

Posljednje četvrto poglavlje rezimira sve što se kroz završni rad analiziralo te se sažima u vidu zaključka rada kroz kratak osvrt autora.

## 2. TEMELJNE ODREDNICE KRIZE

Kriza se može definirati na brojne načine. Kada se u obzir uzmu ključne točke tada se kriza kao takva pronalazi u brojnim raspravama koje se tiču njene jasne definicije. Naime kriza se definira kao pojava značajne prijetnje određenoj operaciji koja, ukoliko prema prijetnjama ne postupi na način koji je ispravan i istu ne smanji, može uzrokovati daljnje posljedice (Dilenschneider, 2000). Krize predstavljaju niz iznenadnih i poprilično uznemirujućih događaja koji mogu naštetiti organizaciji. Takvi neočekivani i nagli događaji mogu uzrokovati nemire koji se javljaju među pojedincima unutar neke organizacije i koje dovode do njene nestabilnosti. Ona se kao takva često pojavljuje u vremenu koje je kratko, a sa sobom donosi osjećaj straha i prijetnje koja se javlja kod pojedinaca. Kriza može imati negativan učinak na samog pojedinca, na grupe ljudi, na čitave organizacije, ali i cjelokupno društvo. Londonska škola za odnose sa javnosti definirala je krizne situacije kao ozbiljne incidente koji imaju utjecaj na sigurnost okoline i ljudi odnosno na sigurnost samih proizvoda te na ugled tvrtke zbog koje ju može pratiti publicitet koji je negativan (Riha, 2014). Organizacija ili tvrtka u kriznoj situaciji ne mogu normalno poslovati niti mogu normalno funkcionirati jer upravo je kriza ta koja onemogućuje da tvrtka i organizacija nastave sa postizanjem svojih ciljeva, dobiti i profita. Liderstvo predstavlja jednu od najbitnijih funkcija upravljanja jer se ne može prenijeti drugima i smatra se kao glavni čimbenik uspjeha tvrtke bez obzira na primarnu djelatnost. Organizacija i upravljanje poduzećem jest racionalan proces u kojem nema mjesta emocijama osim ako su one povezane sa subjektivnim odlukama. Socijalna dimenzija odnosno razumijevanje ljudi u cjelokupnom radnom procesu povećava performanse i maksimalno iskorištavanje ljudskih resursa. Dobro razvijena emocionalna inteligencija rezultira dobrim vodstvom ukoliko se ona nalazi ispred pozicijske moći (Glavaš, J. i sur. 2019.).

### 2.1. Pojam krize

Kriza kao pojam dolazi iz grčkog jezika (grč. *krisis*), a označava prijelom odnosno teško stanje koje je prolazno u svim društvenim, prirodnim i misaonim procesima (Filipović, 1989:182). Valja naglasiti kako je u staroj Grčkoj kriza značila i konačnu odluku. Naime, bit krize je da se odluči sve ono o čemu se do tada nije odlučivalo. Suvremeno doba krize odnosi se na sposobnost razlikovanja i razlikovanje odabira, osude, odluke, ali isto tako i izbora odnosno odnosi se na rješavanje konflikta koji se pojavio (Osmanagić Bedenik, 2010). Kriza u

poslovnom smislu može predstavljati značajan poremećaj u poslovnom dijelu koji ima tendenciju da stimulira veliku pozornost medija (Schwartz, 2006). Detaljno proučavanje od strane javnosti koje nastaje, ima veliki utjecaj na normalno poslovanje samog poduzeća, dok isto tako ono ima politički, pravni, financijski ili vladin utjecaj na normalna poslovanja samih poduzeća (Verčič i sur., 2004).

Neke od karakteristika za krizu i krizne situacije su nedostatak informacija, iznenađenje, brzi razvoj događaja, detaljno proučavanje reakcije poduzeća od strane vanjskog okruženja (Argenti, 2009).

Prema autorima Wiener i Kahn, za krizu bi se najkraće moglo reći kako je to situacija koja:

- Može predstavljati točke promjene određenog razvoja ili nagle promjene jedne ili više varijabli koje su temelje,
- Može predstavljati procese u donošenju odluka pri vremenskim pritiskom
- Može odražavati postojanje problema u upravljanju (Argenti, 2009).

Ciljevi nekog poduzeća mogu biti primarni i sekundarni, naime primarni su oni čije daljnje neispunjenje dovodi ka sankcioniranju sustava kao cjeline (Osmanagić Bedenik 2010). Financijska stabilnost odnosno princip likvidnosti odnosi se na čuvanje platežne sposobnosti u svim trenutcima, a to je jedna od najvažnijih operativnih ciljeva poslovanja poduzeća. Isto tako cilj je da se postigne minimalna dobit u onim situacijama kada se troškovi moraju pokriti kako bi se izbjegla neravnoteža i pretjerani gubitak. Nadalje, cilj je da se očuva i stvori potencijal za uspjeh koji je ujedno i stratezijski cilj svih organizacija i poduzeća (Osmanić Bedekin, 2010).

Neostvarivanje prvog navedenog cilja može rezultirati nelikvidnošću koja označava kratkotrajni problem plaćanja, ali i veći problem financijske nestabilnosti. Kriza likvidnosti predstavlja jedan od oblika operativnih kriza. Neostvarenje drugih ciljeva predstavlja krizu u uspjehu koja dovodi do toga da se smanji vlastiti kapital i da se organizacija prezaduži što često vodi do nelikvidnosti. Kriza uspjeha može predstavljati oblik operativnih kriza. Naime kada se ne ostvare dva prethodno navedena cilja to može potaknuti postupak stečaja ili insolventnosti. Nedostatni potencijalni uspjeh može rezultirati da se izgubi konkurentna sposobnost ili tržište, što vodi do gubitka sposobnosti za buduće uspjehe o nekim određenim poslovnim područjima (Argenti, 2009). Stratezijska kriza podrazumijeva nedostatak potencijala za uspjeh, odgovarajućih znanja, tržišta ili proizvoda te kupaca i usluga. Kako bi se dugoročno ostvarila dobit i očuvala likvidnost nužno je izgraditi potencijal.

## 2.2. Izvori krize

Promatrajući izvore poslovne krize nameće se pitanje o tome da li su izvori konkurentske prednosti poduzeća primarna okolina ili su ipak to unutarnji čimbenici uspjeha.

Strukturalistički pristup predstavlja strukturu industrije kao ključan faktor njenog uspjeha, ali prema resursnom pristupu za uspjeh samog poduzeća su najbitniji njegovi resursi. U Hrvatskoj su provedena empirijska istraživanja koja podupiru resursnu teoriju te smatraju kako je uspjeh poduzeća i njegova poslovanja najviše zagarantiran unutarnjim sposobnostima te posjedovanju ključnih znanja u samoj organizaciji kako bi se znali nositi sa svim izazovima. Navedeno vrijedi i za poslovne neuspjehe, a sami izvori neke krize dijele se na unutarnje izvore i vanjske izvore (Osmanagić Bedenik 2010).

Izvori koji su vanjske prirode mogu proizići iz razvoja okoline koji je nepovoljan i koji se može isto tako negativno odraziti na samo poslovanje poduzeća. Na vanjske se izvore ne može utjecati niti ih se može spriječiti na ikoji način, ali je nužno da se razviju instrumenti koji će u pravo vrijeme moći upozoriti menadžere poduzeća na potencijalnu koja je zadesila određenu granu privrede ili čitavo gospodarstvo. Unutarnji izvori, takozvane „kućne krize,“ s druge strane, mogu proizaći iz samih poduzeća i načina na koje ono posluje.

Menadžment u navedenom području posjeduje najveću dozu odgovornosti, te je najodgovorniji za unutarnje poslovne krize. Kućna kriza ujedno je i najopasniji i najčešći izvor krize u nekoj organizaciji, dok razna istraživanja pokazuju kako je menadžment taj koji je najodgovorniji za očuvanje odnosno propast organizacije, pa je tako upravo on odgovoran u 60-80% primjera propadanja. (Osmanagić Bedenik 2010).

Greška koju menadžment često radi je ta što ponekad ne promatraju poduzeće kao promjenjiv organizam koji se nalazi u isto tako promjenjivoj okolini, pa sve skupa ponekad rezultira sa lošim prilagodbama i krizom. Top menadžeri najviše se bave kratkoročnom dobiti operativnim upravljanjem dok pritom zanemaruju promjene koje dolaze i potencijalne izazove. Kada opasnosti dolaze iz područja uže okoline tada se radi o krizi određene grane poslovanja.

Kriza grane najčešće je uzrokovana:

- Promijenjenim potrebama kod kupca što otvara nove mogućnosti na tržištu.
- Promijenjena bazna tehnologija zbog inovativnosti,
- Supstitucije proizvoda (Osmanagić Bedenik, 2010).

Kriza grane obilježena je stagnacijama, pomlađivanjem ili zastarijevanjem specifičnih tržišta. Navedene promjene predstavljaju trajni fenomen iako nije nemoguće da predstavljaju samo privremeni fenomen koji imaju svoj početak i kraj (Osmanagić Bedenik 2010). Kriza u gospodarstvu odnosi se na kratkoročno i srednjoročno pogoršavanje sveukupnih gospodarskih razvoja. Navedena recesija odnosno pogoršanje su ograničeni na trajanje, ali se navedeno trajanje ipak ne zna pa tako može trajati kratko ili dugo, isto tako nepoznata je i dubina recesije koja može biti duboka ili plitka i o kojoj zapravo i ovisi koliko dugo će se odvijati. Recesija ima utjecaj na čitava gospodarstva, ali ne u jednakoj mjeri, naime promjena kod želja kupaca može imati čak i pozitivan utjecaj na razvoj određenih grana. U isto vrijeme na razini organizacije, važna je sposobnost menadžera da se prilagode novonastalim promjenama (Osmanagić Bedenik, 2020).

### **2.3. Posljedice krize**

Definicija posljedica krize promatra se kao oslobađanje iz situacija koje su izuzetno zamršene. Prema autoru Kuhnu, kriza se promatra kao pripremanje puta kako bi se ostvarili neki novi izazovi, jer upravo je kriza ta koja daje jasne smjernice što, gdje i kada se mora promijeniti kako bi kriza nestala (Osmanagić Bedenik 2010). nove orijentacije nastaju kao rezultat krize, jer se zbog nove promjene izvode zaključci i posljedice koje dovode do promjene dosadašnjeg ponašanja pa i preispitivanja ciljeva kojima organizacija teži. Posljedice krize se dijele na konstruktivne posljedice i destruktivne posljedice.

Kada se promatra kronološki poduzeća se prvo susreću sa posljedicama koje su destruktivne (Osmanagić Bedenik 2010):

-Vlasnici:

- Imaju smanjenu stopu kamate vlastitih kapitala,
- Imaju mogućnost da izgube dio ili čitav uloženi kapital kada se odvijaju veliki gubici,
- Imaju mogućnost da izgube radna mjesta ili primanja ako su zaposleni u svom poduzeću.

-Zaposlenici:

- Novi oblik orijentacije može imati utjecaja na koristi koje oni očekuju, a to su primanja i plaća, osiguravanje egzistencije, napredovanje i slično.

-Poslovni partneri:

- Dobavljači prilikom poslovne krize doživljavaju zastoje u isplatama što za male i srednje dobavljače kod velikih kupaca označava vlastite poslovne krize (tzv. domino efekt),
- Konkurenti imaju mogućnost da profitiraju od krize koja se pojavila u poduzeću, ali ako kriza obuhvati čitavu granu i ako se investitori povuku tada će i oni imati posljedice koje će se negativno odraziti na poslovanje.

-Regionalne i državne institucije

- Osjećaju krizu u pogledu smanjenog plaćanja poreza i socijalnog davanja, rasta nezaposlenih osoba i podmirenja državnog jamstva.

Ako se kriza kao takva promatra iz perspektive da je ona isto tako i nova šansa za organizaciju i da nosi i svoj optimističan aspekt, tada se govori o posljedicama krize koji su konstruktivni:

- Poboljšanja organizacijske strukture i radnog procesa, informacijskog procesa, stila i načina vođenja i suradnje. Za zaposlene i vlasnike to se odnosi na pojačavanje angažmana i zapostavljanje vlastitih interesa odnosno povećanje koncentracije na bitan izazov i spremnost bržih preispitivanja krize i mogućih rješenja.
- Povećanje sposobnosti da se odvajaju od postojećih navika koje su neprikladne,
- Bolje uspostavljanje odnosa s vlasnicima tuđeg kapitala, intenzivnije suradnje s kupcima i dobavljačima, jačanja u konkurentskoj prednosti.
- Veći oblik poreznih, socijalnih i ostalih davanja državi te smanjenje stope nezaposlenosti (Osmanagić Bedekin, 2010).

Krizu treba promatrati kao dio poslovnog procesa koji se usprkos svoj odgovornosti i pažnji nije mogao isključiti nego se stvorio prostor za konstruktivno rješenje. Ako se kriza ne promatra kao moguće rješenje poteškoća organizacije onda se ona shvaća kao nedostatak vjere u vlastite sposobnosti i neuspjeha, a samim zataškavanjem i negiranjem krize zanemaruju se njeni simptomi što u konačnici rezultira sa otežanim pronalaženjem rješenja koji su konstruktivna



kako bi se ona kao takva mogla razriješiti. Na identičan način treba se uvažavati i krizni menadžment koji predstavlja sastavni dio odgovornog načina upravljanja nekom organizacijom, tvrtkom ili poduzećem.

#### **2.4.Faze krize u poduzeću**

Poslovnu je krizu moguće podijeliti na tri faze tj. stupnja (Sučević 2010):

- Potencijalna kriza, koja ne predstavlja stanje krize, ali se odnosi na kvazi normalno stanje koje zbog neke slabosti u poslovanju može uroditi sa pojavom krize ako se ne budu povoljno odvijali razvoji događaja navedene situacije. Primjer za to je nedostatan sustav kontrole u financijama koje ukoliko se ne sankcionira može postati vidljivim problemom kada za rješavanje istoga bude potrebno više truda i novaca. Menadžeri moraju uvijek pažljivo planirati i obuhvatiti sve one aktivnosti i njihove posljedice koje potencijalno mogu biti rizične. Time će se smanjiti mogućnost za nastajanjem rizika
- Latentna kriza odnosi se na stanja u kojima opasnost kao takva već je prisutna, ali ju je teško definirati sa običnim ekonomskim instrumentima, nego je za to potrebno imati određene indikatore koji će moći rano upozoriti na postojanje iste. Ona je karakteristična po svom velikom vremenskom horizontu djelovanja, pa tako ima vremena da se uoče vlastite snage i slabosti kao i vanjske prilike i opasnosti što ostavlja dovoljan prostor da se razmotre šanse i rizici u daljnjem razvoju uz pomoć korištenja SWOT analize. Kada se kriza pozna u latentnoj fazi tada se otvara mogućnost da se njome ovlada zbog velikog broja opcija mogućnosti i djelovanja na uvođenje pravih mjera. Menadžeri moraju prepoznati rane signale krize te ih ne smiju ignorirati jer će to dovesti do negativne dinamike koja na koncu dovodi do propasti i stečaja.
- Akutna kriza predstavlja stadij u kojemu se simptomi neposredno vide u poslovnim podacima i poslovnim procesima. Kod akutne krize vremenski horizonti su kratki dok je pritisak izuzetno velik, zbog nužde za donošenjem ispravnih i brzih odluka, dok je pritom mogućnost djelovanja ograničena, akutna kriza predstavlja veliki pokretač promjena u samoj strukturi organizacije. Akutna kriza može biti ili rješiva ili nerješiva, a nastaje kao rezultat dugog zanemarivanja razvoja krize poduzeća kada više ne postoji potencijal za izlaženjem iz iste.

Primarne ciljeve poduzeća više nije moguće ostvariti stoga je nužno provesti likvidaciju ili sanaciju. Poslovna kriza se može podijeliti i na pet faza kroz koje prolazi, a to su (Wooten i James 2008):

- Prva faza obilježena je praćenjem menadžmenta na rane znakove upozorenja da se predvide nastupanja same krize,
- Druga faza je obilježena pripremama i prevencijom krize,
- Treća faza obilježava razdoblje kada kriza nastupa i kada su uključeni svi u njeno zadržavanje i sprečavanje širenja na druge dijelove poduzeća i okoline,
- Četvrta faza predstavlja oporavljanje, kada menadžeri implementiraju kratkoročne i dugoročne planove s ciljem nastavljanja poslovanja poduzeća,
- Peta faza predstavlja poticaj za ispitivanje i učenje iz lekcije o nastaloj krizi kako se ista ne bi ponovila.

Krizne situacije u poduzećima najčešće imaju dvije strane, pojedince ili grupe čiji je glavni cilj postizanje vlastitih interesa što može dovesti do većeg intenziteta sukoba. Menadžeri su zaduženi za unošenje mira u organizaciju jer bez te vještine teško da mogu dobro obavljati svoj posao. Kao takav menadžer je nadležan za priznavanje situacija koje mogu dovesti do krize i mora se znati nositi s tim na način da obje strane budu zadovoljene. Važno je naglasiti kako menadžeri moraju prepoznati da se u organizacijama nalazi određena vrsta kriza i kako ju pokušati otkloniti. Dugo vremena krize unutar organizacija koje se odnose na ljudske potencijale smatrale su se lošima iako postoje skupine unutar organizacije koje su imune na krize najčešće su imune i na uvođenje promjena i inovacija što je loše za poduzeće. Upravo iz tog razloga određena količina sukoba unutar grupe ljudi čini ih kreativnijima i samokritičnijima, a uloga menadžera je da u takvim situacijama pronalazi kompromis imajući na umu primarni cilj, a to je dobrobit i ostvarivanje zadanih ciljeva za poduzeće (Glavaš, J. i sur. 2019.).

### 3. KRIZNO KOMUNICIRANJE

Inicijativa koja za cilj ima zaštititi reputaciju organizacije i održati njen javni ugled predstavlja krizno komuniciranje. Krizno komuniciranje se u svom širem smislu može definirati kao obrada, prikupljanje i plasiranje informacija koje su nužne kako bi se organizacija mogla suočiti sa krizom i kriznom situacijom. U fazi koja prethodi samoj krizi, krizna komunikacija je nužna za prikupljanje informacija o potencijalnim rizicima te ona donosi odluke o upravljanju budućim potencijalnim krizama, a isto tako i ona obučava ljude odnosno članove kriznog stožera, glasnogovornike i ostale koji su uključeni u čitav proces kriznog menadžmenta. U kriznim se fazama prikupljaju i obrađuju informacije koje su nužne kriznim stožerima kako bi mogli donijeti ključne odluke, pa se krizne poruke koje su valjane plasiraju van zaposlenicima ili javnosti. Post krizna faza odnosi se na raščlanjivanje provedbenog kriznog menadžmenta gdje se sa pojedincima nastoji iskomunicirati koje su to potrebe nužne, pa se ukoliko je potrebno plasiraju i dodatne informacije, odluke i poruke (Coombs i Holladay 2010).

Ono što može utjecati na ugrozu reputacije neke organizacije su podignute tužbe, negativan kontekst u medijima, bojkot kupaca, pritisak od strane nevladinih udruga, narušeno povjerenje od strane javnosti i drugi slični događaji (Goodman 2006). Autor Burke (1998) smatra je kako je glavna uloga korporativne komunikacije razviti, održati i jačati reputaciju organizacije dok se pritom argumentiraju poboljšanja reputacije koja će stvoriti konkurentsku prednost i smanjiti troškove.

Autor Argenti (2009) smatra kako je gubitak reputacije organizacije uzrokovan negativnim ili slabim odgovorom vanjske okoline prema samoj organizaciji te da se gubitak reputacije može umanjiti povezivanjem korporativne strategije s korporativnim komunikacijama. Stoga je nužno da komunikacijski profesionalci uvijek budu uključeni u krizni menadžment i krizno planiranje. Iz navedenih razloga nužno je da komunikacijski profesionalci budu uključeni u krizno planiranje (Argenti 2009).

Organizacije se služe kriznim komuniciranjem sa dionicima i javnosti kada određeni neočekivani događaji ugrožavaju njenu reputaciju. Krizna komunikacija može se koristiti i u poduzećima i u vladinim tijelima s ciljem informiranja zaposlenika i javnosti o postojanju potencijalne opasnosti koja može imati velike posljedice. Krizna situacija iziskuje istinitu komunikaciju koja će biti iskrena, otvorena, pravovremena, dobrovoljna i koja će se usmjeriti prema svim dionicima te će se izvesti u primjerenom kontekstu (Hearit 2006).

### 3.1.Pojam i određenje kriznog komuniciranja

Krizna komunikacija predstavlja primijenjeno i ciljano izvještavanje kako internih tako i eksternih sudionika samog poslovnog procesa u onim trenucima kada postoji pojačan poslovni pritisak. Isto tako, navedena krizna komunikacija jasno označava dijalog koji se javlja između organizacije i njene javnosti prije, za vrijeme te nakon određenog negativnog događaja, a cilj joj je umanjiti štetu ugleda organizacije tako da detaljno opisuje taktike i strategije kojima će se koristiti (Fearn-Banks, 2010). Efektivno korištenje krizne komunikacije kao dijela strategija kriznih upravljanja, omogućava se ublaživanje i eliminiranje krize kao i to da posljedica kao takva ima snažnu reputaciju i povezanost sa javnosti nego li je to bilo prije samog nastupa krize. Pitanje kako i kada te koga treba informirati i na kakav način te tko će to odraditi obuhvaća koncept komunikacije. Kvalitetan koncept odnosi se na sve sudionika koji će primiti informaciji te vodi računa o pravovremenosti i pravovaljanosti informacija koje će doći u javnost. (Fearn Banks, 2010). Strukturirana komunikacija odvija se na tri razine, a to su:

- I. Menadžerska razina,
- II. Menadžment organizacije i najbliži suradnici,
- III. Menadžment organizacije i svi koji su u njoj zaposleni.

Menadžeri prve i druge razine nerijetko su zaokupljeni velikim količinama posla pa se za njih često pogrešno pretpostavlja da posjeduju jednaku razinu informiranosti na svim razinama u sklopu samog poduzeća. Poduzeće je dužno samo informirati vanjske dionike, ali isto tako je dužno brinuti se o informiranju internih dionika tj. svojih vlastitih radnika i zaposlenika. Naime nije rijetkost da se zanemaruje utjecaj negativnih učinaka koje kriza može imati na psihološki aspekt zaposlenika. Sami porast neizvjesnosti, stresa i panike može se pojaviti obzirom na nedostupnost informacija svim zaposlenicima u jednakoj mjeri, što u konačnici smanjuje i povjerenje koje zaposlenik ima u organizaciju. Upravo je zato nužno i važno da komunikacija bude ciljana, da bude brza i učinkovita sa jasnim informacijama te da potječe od top menadžmenta koji će dati jasne upute i informacije o tome kako se treba ponašati i što treba raditi da bi se kriza nadišla.

Autor Novak definira kriznu komunikaciju kao posebno područje odnosa prema javnosti koje se odnosi na predviđanje potencijalne krize i kriznih događaja, koje priprema javnost na isto, te sudjeluje u rješavanju krize i komunikaciji s javnosti koja je oštećena, provodi analizu i krizno ocjenjivanje (Novak, 2001). Autor Osmanagić Bedenik naveo je model kroz četiri stupnja, a

cilj mu je stvoriti povjerenje prema vlasnicima, suradnicima, kupcima ili dobavljačima odnosno svim sudionicima koji se nalaze na tržištu. Prvi stupanj modela odnosi se na podizanje poznatosti koja za cilj ima prenositi informacije ciljanim grupama o kojima trenutno organizacija nema previše informacija, stoga je komunikacija jednostrana jer se daju djelomične ili potpune informacije o samom događaju. Drugi stupanj predstavlja informiranje primatelja informacija koje sadrže visoku razinu istine kroz tisak. U tom koraku problem je raspršivanje informacija ili mogućnost da se uspostavi nevješt odnos s medijima koji može rezultirati negativnim utjecajima na samog primatelja informacije. Bitan stupanj je svakako uvjeravanje javnosti o tome koji stav je poduzeće zauzelo, kao i spremnost poduzeća na promjene koje će dovesti do povoljnog razvoja događaja. Navedeni stupanj karakterističan je po dvostranoj asimetričnoj komunikaciji, ali valja naglasiti kako postoji povratna veza koja se vidi kroz rezultat ispitivanja javnosti. Posljednji stupanj odnosi se na uspostavljanje koraka za bolje razumijevanje javnosti i poduzeća i u njemu se odvija simetrična dvosmjerna komunikacija bez cenzure između medija i poduzeća. Sva poduzeća moraju težiti ka tom da postignu zadnji stupanj komunikacije bez da prije toga bespotrebno odugovlače čitav proces krizne komunikacije i njenog uspostavljanja (Osmanagić Bedekin, 2010).

Veliki broj autora i istraživača smatra kako je izuzetno bitno razumjeti teoriju kriznog komuniciranja kako bi se mogao odrediti način koji će najbolje pristupati samom incidentu odnosno krizi. Autor Fern-Banks smatra kako se kroz adekvatno krizno komuniciranje mogu dobiti brojne koristi putem teorija društvenih znanosti te isto tako smatra da se krizna komunikacija oslanja na teorije komunikacije uključujući pritom teoriju retorike i uvjeravanja, psihologije i sociologije.

### **3.2. Krizni menadžment**

Uspješno upravljanje krizom nužno je da se pojedince pripremi da na adekvatan način reagiraju na neočekivane događaje i na nepovoljne uvjete u kojima se organizacija može pronaći. Zahvaljujući kriznom menadžmentu zaposlenici se mogu prilagoditi na nagle promjene te se mogu pripremiti da bolje razumiju i analiziraju uzroke same krize kao i da se s njom znaju nositi na način koji je najbolji da zaštite svoje interese, ali i interese čitave organizacije i svih njenih dionika.

„Krizni menadžment pomaže menadžerima da osmisle strategije s kojima mogu izaći iz neizvjesnih uvjeta i odlučiti o budućim poslovnim potezima. Kriznim menadžmentom se omogućuje prepoznavanje ranih znakova krize, upozorava zaposlenike na potencijalne posljedice, te ih se uči kako poduzeti potrebne mjere predostrožnosti kako bi se kriza izbjegla.“ (Osmanagić Bedenik, 2007).

Aktivnost upravljanja krizom može uključivati sve procese i aktivnosti koji mogu pomoći menadžerima ili zaposlenicima da dalje razumiju i analiziraju događaje koji mogu voditi ka krizi. Na taj način se pruža mogućnost učinkovitog reagiranja na promjene koje nastaju u organizacijskoj kulturi. Prema autorici Riha (2014), glavni zadaci upravljanja krizom su:

- „Planiranje i nadziranje okoline odnosno uočavanje prednosti i opasnosti koje se nalaze u okolini, te predviđanje i oblikovanje budućih smjernica za djelovanje;
- Analiza okoline kojom se može ocijeniti utjecaj na tvrtku;
- Oblikovanje reakcija i odaziva koji će organizaciji pomoći ostvariti dobru poziciju.“

Ona razlikuje razine na (Riha, 2014):

1. „Razinu detekcije krize,
2. Razinu prevencije i pripreme za kriznu situaciju,
3. Razinu zatvaranja krize u kojoj se provode aktivnosti kojima se sprječava širenje na druge odijele odnosno poslovne sustave unutar organizacije,
4. Razina oporavka,
5. Razina učenja iz kriznog iskustva s ciljem reduciranja rizika od ponovnog nastanka krize.“

Kada se upravlja nekom krizom nužno je oblikovati stav koji je pozitivan prema situaciji koja je nastala te da se nastavi poslovati u skladu s očekivanjima koja imaju dionici. Komunikacija koja sadrži istinite čimbenike nužna je za očuvanje ugleda organizacije, a daljnjim traženjem prilika u krizi popravljaju se ugled same organizacije koja se u krizi uopće i pronašla. (Riha, 2014).

Upravljanje u nizu nužno je prilikom upravljanja sa potencijalnim prijetnjama. Kada se dogodi određena kriza bitno je da menadžment brine o javnoj sigurnosti. „Ukoliko dođe do neuspjeha u rješavanju javne sigurnosti, to dovodi do pojačavanja štete od krize. Tek nakon što se otkloni prijetnja za javnu sigurnost, može se usredotočiti na brigu oko osiguravanja reputacije i izbjegavanja financijskih gubitaka.“ (Dilenschneider, 2000).

Kako bi se krizom moglo učinkovito upravljati bitno je da postoji učinkovita komunikacija koja se odvija na razini raznih odjela koji se nalaze u sklopu organizacije te je nužno da svi zaposlenici i svi dionici mogu uspostaviti učinkovitu komunikaciju među sobom kako bi se krizna situacija mogla prevladati. Kada se krizna situacija dogodi ono što je bitno imati na umu je to da se nikako ne smije širiti panika niti da se smije nasjedati na razne glasine koje kruže uokolo. Važno je da su svi strpljivi i prilagodljivi novonastaloj situaciji. Isto tako još jedna bitna stavka je da se u vrijeme krize menadžment mora postaviti kao glavni koordinator prenošenja jasne komunikacije svim dionicima poduzeća, te upravo oni moraju održavati redovit kontakt i imati jasno određenu komunikaciju sa svojim zaposlenicima, dobavljačima, kupcima, vlasnicima, medijima i svim ostalim dionicima.

Tim koji upravlja krizom je oformljen s ciljem da štiti organizaciju od svih štetnih posljedica krize te da pripremi organizaciju za prijetnje koje su neizbježne. Tim za krizne situacije jasno definira na koji način organizacija treba djelovati u budućnosti odnosno koje strategije, planove i radnje je nužno provesti kako bi organizacija mogla što brže izaći iz krizne situacije. Nužno je da tim za krize brzo reagira na njene prve znakove kako bi mogao što uspješnije obaviti svoj posao.

Također, tim koji upravlja sa krizom je zadužen da otkrije rane znakove krize te da uspostavi identifikaciju problematičnih područja koja je kriza zahvatila ili za koje tek postoji opasnost da će ih kriza zahvatiti. Navedeni tim mora razgovarati sa svim zaposlenima te s njima nastojati uspostaviti identifikaciju kriznih područja. Oni moraju pripremiti plan kako bi mogli upravljati krizama, i to plan koji će biti najprikladniji i koji će moći postići najbolje rezultate u određenim situacijama koje su izvanredne. Da bi organizacija mogla što lakše prijeći preko krize, tim za upravljanjem kriznim situacijama mora poticati zaposlene da se odlučno i hrabro bore sa svim poteškoćama te ih moraju motivirati kako ne bi izgubili vjeru i nadu da daju sve od sebe. Tim nudi pomoć u organizacijama da mogu izaći iz teških situacija te da se pripremaju za buduća razdoblja i poslovanja. Tim ima ulogu da upravlja krizom i da analizira situaciju i formira planove kako će se krizom upravljati s ciljem spašavanja ugleda poduzeća i njegovog položaja u određenoj grani gospodarstva (Riha, 2014).

Tim koji upravlja kriznom situacijom može pomoći organizaciji da poduzme sve važne korake u pravom trenutku te da prevlada sve situacije koje su potencijalno kritične. Tim za upravljanje kriznom situacijom mora znati razumjeti koja su glavna kritična područja u samoj krizi te zatim mora analizirati razne nedostatke i probleme koji dovode do pojave krizne situacije. Nužno je da tim sazna što dovodi do same pojave krize odnosno da sazna gdje su stvari pošle u krivom

smjeru te nastoji saznati kako da postojeće procese poboljša kako bi njihova organizacija mogla dalje nesmetano funkcionirati. Prilikom upravljanja krize važno je da se odrede prioriteta odnosno bitno je da se problemi rangiraju u skladu s njihovim utjecajem na zaposlenike, organizacije i druge dionike. Nužno je da se odredi koji problemi se moraju rješavati odmah, a koji mogu i poslije biti riješeni. U konačnici je važno da se riješe svi problemi koji su nastali. Tim za upravljanje nije u mogućnosti da sve odluke donosi sam nego se mora savjetovati i sa drugim članovima i zaposlenicima kako bi na temelju prijedloga koji dolaze od njih mogao definirati konačan plan za sanaciju i rješavanje krize, a koji će pritom svima biti prihvatljiv. Komunikacija mora biti dvosmjerna jer je ona izuzetno bitna da bi se kriza riješila. Tim uvijek treba ostvarivati kontakte sa ostalim dionicima kako eksternim tako i internim, a posebice treba ostvariti kontakt s medijima. Tim mora biti spreman i uvijek se mora znati kako se nositi sa novom krizom te mora izraditi alternativne strategije i planove za potencijalna teška vremena, dok će sve informacije provjeravati nekoliko puta kako bi mogli biti sigurni da su one točne i da se na temelju njih mogu planirati daljnje aktivnosti (Riha, 2014)

### **3.3.Faze kriznog komuniciranja**

Faze kriznog komuniciranja promatraju se kroz tri faze kriznog menadžmenta, a to su:

- Faza pretkrize,
- Faza odgovora na krizu,
- Faza postkrize (Coombs 2007).

U prvoj fazi prije same krize, prevencija se sastoji od nastojanja da se reducira rizik koji je poznat da može rezultirati pojavom krize, što i predstavlja dio programa upravljanja rizicima u samoj organizaciji. Prevencija pritom uključuje izrađivanje plana od strane kriznog menadžmenta, obuku i odabir tima za krizni menadžment te provedbu vježbi kako bi se testirao krizni plan. Sami plan kriznog menadžmenta u sebe uključuje najvažnije podatke kontakta, podsjetnike za obično postupanje u situacijama krize te sve formulare uz pomoću kojih se dalje mogu dokumentirati odgovori na kriznu situaciju, što treba rezultirati skraćanjem vremena reakcije na kriznu situaciju.

U sklopu tima za krizni menadžment nalaze se stručnjaci za pravo, operativu, sigurnost, financije, odnose s javnošću, ljudske resurse te bi oni trebali barem na godišnjoj bazi donositi



odluke o vježbanju donošenja ključnih odluka u krizi. Za tim je ključno da budu obučeni kako bi mogli komunicirati s medijima za vrijeme trajanja krize odnosno bitno je da prođu tzv. glasnogovornički trening.

Osnovni principi kriznog komuniciranja tima za upravljanje kriznom situacijom su (Coombs 2007):

- Preuzimanje kontrole i komunikacije. Izbjegavanje šutnje i fraze -bez komentara. Kada organizacije neće komunicirati tada će se mediji okrenuti drugim izvorima dok javnost može dovesti u sumnju organizaciju kako nešto skriva.
- Jasna prezentacija svih informacija, izbjegavanje žargona ili stručnih pojmova.
- Samouvjerena nastupanja ispred medija. Glasnogovornici moraju ostvariti kontakt očima i moraju izbjeći geste koje mogu odati nervozu.
- Upoznavanje svih potencijalnih glasnogovornika sa informacijama koje su najvažnije o krizi i porukama koje poduzeće želi poslati u javnost
- Upoznavanje zaposlenike s krizom i kriznim djelovanjem. Zaposlenici mogu biti dodatni kanal informacija koji je usmjeren na javnost.
- Pokazivanje zabrinutosti zbog novonastalog problema, zbog njegovih posljedica i ljudi koji su njime pogođeni ili će to biti u budućnosti. Treba pokazati zabrinutost u mjeri u kojoj je organizacija imala ulogu prilikom nastajanja same krize i u kojoj mjeri je oštetila ljude ili njihove imovine.
- Pružanje podrške žrtvama krize. Organizacija treba ponekad napraviti i više od samog pokazivanja brige p tako žrtvama i obiteljima može ponudi savjetovanje ili novčanu naknadu.

Krizni menadžment si može olakšati djelovanje onda kada u kriznoj situaciji nastupi sa pripremom predložaka za poruke koje se namjenjuju javnosti, poput izjave top menadžmenta ili održavanja konferencije za medije i tako dalje. U predlošcima se mogu ostaviti praznine na onim mjestima koja se ispunjavaju svim onim informacijama koje će biti relevantne za određenu kriznu situaciju kada ona jednom nastane. Isto tako valja naglasiti kako organizacija ima mogućnost da izradi posebnu web stranicu ili da posveti dio svoje web stranice kriznoj situaciji koja je nastala, kako bi o tome što bolje obavijestili sve dionike. Navedena tehnika je izuzetno korisna ukoliko se radi o organizaciji koja proizvodi potrošačka dobra ukoliko dođe do povlačenja neki proizvoda sa policia u trgovinama. Na taj se način potrošači mogu informirati

o tome da li je proizvod dostupan ili nedostupan te da li će se vratiti ili je u potpunosti povučen iz prodaje. Organizacija se ponekad može odlučiti na to da ne objavi informacije o kriznoj situaciji na svojim web stranicama ukoliko procjeni da kriza nije dovoljno velika kako bi se dionici i potrošači bespotrebno uznemiravali.

Prilikom faze odgovora na krizu valja zaključiti kako je kriza već nastupila i kako je nužno da se djeluje točno, brzo i konzistentno. Važna je i brzina djelovanja jer javnost žudi za novim informacijama, dok mediji nastoje popunjavati informacijski vakuum iz svih potencijalnih izvora. Ako se organizacija neće izjasniti na vrijeme o krizi koja je nastala tada će se mediji okrenuti novim izvorima koji mogu dati informacije koje su netočne. Odnos organizacije s medijima dolazi do izražaja jer ako se održavao dugoročan i partnerski odnos tada će mediji povjerovati vjerodostojnosti samih informacija prije nego li ih objave (Argenti 2009).

Koliko će se brzo djelovati važno je u onim slučajevima kada postoji opasnost za javno zdravlje i sigurnost, naime ukoliko je u opticaju hrana koja je zdravstveno neispravna tada treba reagirati što brže. Sve zakašnjele ili nepouzdana informacije mogu pojačati štetu koja je nastala. Isto tako važna je točnost posebice u odnosima sa javnošću jer se netočne informacije i pogreške mogu tumačiti kao znak nestručnosti i nekonzistentnosti.

Konzistencija se najbolje postiže stalnim razmjenama informacija koje se odvijaju kod članova kriznih timova jer je gotovo pa nemoguće da se tokom čitavog trajanja krize sva dogovornost prebaci na samo jednu osobu da komunicira sa javnosti. U isto vrijeme korporativno komuniciranje ne treba se prepuštati nižoj razini i njihovoj procjeni situacija nego samo timovima za krizna komuniciranja (Argenti 2009).

Prilikom trajanja krize i nakon nje, organizacija želi popraviti svoju reputaciju koja je ugrožena od strane krize. Autor Coombs (2007) sažima strategiju iz raznih izvora u jedinstvenu listu od devet strategija, a to su:

1. Napasti optužitelja. Krizni menadžer konfrontira osobu ili skupinu koja tvrdi da nešto nije u redu s organizacijom.
2. Poricanje. Krizni menadžer tvrdi da krize nema.
3. Žrtveni jarac, Krizni menadžer za krizu okrivljava neku osobu ili skupinu izvan organizacije.
4. Izgovori, krizni menadžer umanjuje odgovornost organizacije tako što poriče zlu namjeru ili tvrdi da nije bilo moguće kontrolirati uzročnike krize.
  - Provokacija. Kriza je bila rezultat tuđih poteza.

- Osporivost. Nedostatak informacija o događajima koji su rezultirali krizom.
- Neočekivanost. Nedostatak kontrole nad događajima koji su rezultirali krizom.
- Organizacija je imala dobre namjere.

5. Opravdavanje. Krizni menadžer umanjuje percipiranu štetu od krize.

6. Podsjećanje. Krizni menadžer podsjeća dionike na sva prošla dobra djela organizacije.

7. Dodvoravanje. Krizni menadžer hvali dionike i njihove poteze.

8. Kompenziranje. Krizni menadžer nudi novac ili poklone žrtvama krize.

9. Isprike. Krizni menadžer navodi da organizacija preuzima punu odgovornost za krizu i traži od dionika oprost. Prema Hearitu, etična isprika treba sadržavati eksplicitna priznanja pogrešaka, potpuna priznanja za odgovornost, kajanja, identifikaciju sa oštećenima, traženje oprosta, nastojanja da se postigne pomirba s dionicima, otvoreno iznositi informacije koje se vežu uz krizne događaje, objasniti ponudu provedbe prikladnih aktivnosti kako bi se ostvarila kompenzacija za nanesenu štetu.

### **3.4. Eksterna komunikacija**

Eksterna komunikacija predstavlja razmjenu poruka i informacija i ostalih organizacija, pojedinaca ili skupina koje se nalaze izvan njene formalne strukture. U tom slučaju za komunikaciju se mogu koristiti telefoni, faks, telefaks, telegrafaska služba, pošta, lokalni kuriri ili razgovor licem u lice kao i masovna komunikacija preko novina, radija ili tome slično. Eksterna komunikacija podupire postizanje organizacijskih ciljeva u dva smjera (Camilleri 2001):

- Osigurava se protok informacija od samog dionika do organizacija što na koncu pruža mogućnost da se definiraju ciljevi te da se definiraju indikatori menadžerskih i operativnih performansi. Isto tako informacije od dionika imaju mogućnost da utječu na organizacijsku politiku posebno kod onih projekata koji imaju utjecaj na okoliš.
- Osigurava se protok informacija od same organizacije do dionika jer se tako promovira projekt i jača kredibilitet same organizacije.

Isto tako valja reći kako je ovaj smjer bitan u situacijama kada organizacija nastoji demonstrirati koliko je posvećena ostvarivanju dobrobiti svojih građana, posebno kada je u pitanju očuvanje okoliša. Stoga eksterna komunikacija treba biti dvosmjerna i interaktivna, slično kao što je to i interna komunikacija. Isto tako ona treba biti osjetljiva na zahtjeve svoje organizacije i dionika, mora biti jasna, objektivna, te dostupna onima kojima je prvenstveno namijenjena, dok njen sadržaj i forma poruke moraju jačati međusobnu suradnju.

Upotreba raznih komunikacijskih kanala te odgovarajuće strategije eksterne komunikacije ovisi isključivo o tome s kojim se od vanjskih dionika vrši komunikacija.

Vanjske je dionike moguće podijeliti na pet skupina, a to su (Camilleri 2001):

### 1. Klijenti.

Projektni menadžer mora uvijek ostvarivati redovite kontakte sa klijentima prilikom provedbe projekta, a to osigurava da se konačne verzije projekta dogovaraju sa očekivanjima klijenta. Prije svega važno je da se definira i jasno i nedvosmisleno parametar projekta odnosno da se kreiraju formalne procedure izmjenjivanja projekta da se u slučaju potencijalnih promjena mogu informirati sve stranke.

### 2. Investitori i dioničari

Oni ostvaruju pravo da dobiju ažurne informacije o samom stanju u organizaciji u pogledu budućeg potencijala, vizije, konkurentnosti i financija. No, dioničari i investitori organizacije sačinjeni su od osoba koje imaju razne profile i vrijednosti pa zato menadžment mora moći razlikovati mišljenja i nastojati da pronađe srednji put kojim će uspjeti zadovoljiti sve strane u procesu.

### 3. Dobavljači i izvođači radova

Navedena skupina smatra se istovremeno i vanjskim i unutarnjim dionicima jer čine veliki dio projektnog rima i moraju uvijek poštovati organizacijsku proizvodnu praksu i standard kvalitete usprkos tomu što ne predstavljaju njen dio. Isto tako izvođači radova moraju uvijek informirati organizaciju o svim učincima izvršavanja zadatka. Ključna važnost leži u odabiru odgovarajućih izvođača i dobavljača jer će organizacija uvijek htjeti izbjeći situaciju poput bankrota bilo koga od njih kao i pravnih sporova oko upitnih isporuka i tome slično.

#### 4. Sindikati zaposlenika

Sindikati predstavljaju specifičnu skupinu dionika jer su oni vanjski dionici, a predstavljaju zaposlenike koji su unutarnji dionici. Cilj eksterne komunikacije na njihovoj razini podrazumijeva izbjegavanje industrijskih sporova koji mogu nastati zbog raznih razloga. Menadžment treba uz pomoć interne komunikacijske strategije riješiti sve pritužbe svojih zaposlenika prije nego li oni eskaliraju na razinu sindikata, jer industrijski sporovi, pretvarajući suradnju menadžmenta i zaposlenika u sukob, uništavaju timsku harmoniju u organizaciji. Odnos menadžmenta i zaposlenika trebao bi se temeljiti na iskrenosti, integritetu i povjerenju, a to se postiže informiranjem zaposlenika o svim novostima, dobrima ili lošima.

#### 5. Društvo općenito.

Veliki broj projekata nema konotacije koje su kontraverzne, pa javnost niti nije previše zainteresirana za iste, no neki projekti jesu kontraverzni pa dovode do komplikacija jer zabrinutost javnosti može postati emocionalna, a takva pitanja se nerijetko mogu pretvoriti u gnjevne i nasilne prosvjede. Primjer za to je da nitko iz javnosti ne želi u svom okruženju pogon za gospodarenje otpadom, pa čak ni onda kada projekt ima ekološki cilj. U toj situaciji vrlo je vjerojatno da ukoliko ljudi u projektu vide priliku neće prosvjedovati, dok u suprotnom hoće. Prilike se javljaju u oblicima stalnih zaposlenja u realiziranju ili u operativnim fazama projekta, dok razrješenje predstavlja brigu javnosti o tome da se postignu stroga poštivanja svih ekoloških regulativa sa točnim i iskrenim informiranjem o projektu (Camilleri, 2001).

### **3.5. Interna komunikacija**

Interno komuniciranje odnosi se na proces razmjenjivanja informacija kod ljudi koji se nalaze na različitim razinama ili sa internim sudionicima koji se nalaze u samo organizaciji. interna komunikacija je ključna u poticanju participiranja zaposlenika i predstavlja ključnu odluku za uspješnost projektnih timova. No, provedena istraživanja pokazuju da se brojne organizacije i zaposlenici pronalaze u tome da su nezadovoljni sa mehanizmima uspostavljanja interne komunikacije (Tench i Yeomans 2009).

Promjene koje su se dogodile u poslovanju ekonomskog okruženja dovode do radikalnih promjena u poslovnim strategijama. Naime navedene promjene rezultiraju preopterećenjem procesa kod uspostavljanja interne komunikacije i nezadovoljstvom zaposlenika koji su

zbunjeni sa kontradiktornim porukama kako se moraju nositi sa prevelikim brojem informacija pa im je stoga izuzetno teško odrediti prioritete u svojim aktivnostima koje su vezane uz organizaciju.

Iz svega navedenog jasno je vidljivo kako postoji potreba za uvođenjem komunikacijskog okvira koji će biti obilježen sa sljedećim karakteristikama (Camilleri 2001):

- Pruža mogućnost menadžerima da formuliraju i priopće konzistentne i jasne poruke svim zaposlenicima;
- Demonstriraju vodstvo tako da drže sastanke licem u lice i timske brifinge sa zaposlenicima;
- Predstavlja proces koji je dvosmjernan i smislen;
- Zaposlenicima se pruža prilika da daju povratnu informaciju.

Prema Tenchu i Yeomans (2009:374), šest je glavnih kanala za internu komunikaciju:

1. Oglasne ploče su tradicionalan, lokalni medij koji se nalazi u prostorijama koje frekventiraju zaposlenici. Fleksibilan je što se tiče ažurnosti, no smjer komunikacije je uvijek prema dolje.
2. Kućni žurnal ili časopis masovniji je, redovit te sadrži ljudski interes i socijalne elemente. Iako ga također karakterizira komunikacija prema dolje, može angažirati zaposlenike i fokusirati se na ljudske priče.
3. E-zine ili, ukoliko je kraći, e-newsletter, je ustvari elektronička verzija kućnog žurnala koja se distribuira putem intraneta ili e-maila. Postoji mogućnost povratnih informacija putem hyperlink-ova na kontakte.
4. Intranet je komunikacijski medij za internu upotrebu. Može služiti u različite svrhe: od odlagališta korporativnih dokumenata do interaktivnog komunikacijskog medija. Pri upotrebi intraneta zaposlenici sami biraju stvari o kojima žele nešto doznati.
5. Konferencije menadžmenta su medij licem u lice koji može poprimiti različite oblike: od konferencija na kojima se izvršni direktor obraća zaposlenicima do participativnih, interaktivnih radionica na kojima sudjeluju zaposlenici.
6. Skupine za brifing također su medij licem u lice te služe pružanju najnovijih informacija od strane menadžmenta iz različitih razina organizacije. Dvosmjernan su medij te se mogu koristiti za dobivanje odgovora i povratnih informacija od zaposlenika. Potrebno je imati na umu da su organizacije u suštini skupine pojedinaca koje pripadaju određenim odjelima, službama ili projektnim timovima.

### **3.6.Strategije kriznog komuniciranja**

Reputacija ili ugled nužan su strateški nematerijalni resurs neke organizacije te predstavljaju percepciju organizacije u očima njihovih dionika. Reputacija koja je povoljna povezuje se sa privlačenjem kupaca i sa stvaranjem interesa za daljnjim investiranjem, zadržavanjem i privlačenjem talentiranih zaposlenika koji žele postati dijelom organizacije ne zbog financijskih pobuda nego zbog zadovoljstva poslom i motivacije.

Navedena poduzeća vezuju se uz pozitivne komentare koji se nalaze u medijskom prostoru. U situacijama kada poslovanje poduzeća ne može ostvariti očekivanja dioničara tada se javlja negativna percepcija o organizaciji. da reputacija ostane što više očuvana nužno je da poduzeća upoznaju javnost sa razlozima nastanka krize i daljnjim koracima koje nastoje poduzeti.

Riječ strategija odnosi se na dugoročna planiranja, dok je upravljanje krizom kao i krizna komunikacija ta koji ne smiju biti neplanski. Postoje dvije temeljne strategije komunikacije u javnost prilikom krizne situacije, a to je defanzivna strategija i ofenzivna strategija u komunikaciji (Osmanagić Bedenik, 2007).

Defenzivne ili obrambene strategije komunikacije označavaju nepotpunu informaciju od interne i eksterne javnosti dok se ignoriraju i eliminiraju komuniciranja sve dok ne postoji dovoljan broj informacija. Isto tako ona se odnosi na prešućivanje i nijekanje kod pojave krize Poduzeće čeka hoće li se javnost uspjati informirati i upoznati s činjenicama drugim kanalima, u međuvremenu se brani šutnjom te kad pritisak javnosti postane nepodnošljivo tek tada slijedi reakcija.

Ova komunikacijska strategija naziva se i politikom prikrivanja i zataškavanja te joj je napuštanje djelatnosti najčešći rezultat strategije. Ofenzivna strategija komunikacije vođena je sa drugačijim ciljem jer se u njoj informacije daju pravodobno i cjelovito, a sam nastup u javnosti je iskren i otvoren. Navedena strategija nastoji izbjeći gubitak povjerenja i nesigurnost. Navedeni oblik komunikacije može stvoriti čvrstu podlogu prilikom pripreme i uvođenja organizacijskih ili ostalih mjera kako bi se moglo izaći iz krizne situacije i kako bi organizacije doživjela transformaciju (Osmanagić Bedenik, 2007.)

Ljudi će dodijeliti najviše krizne odgovornosti organizaciji kad smatraju da je krizu bilo moguće spriječiti. Vrste krize razlikuju po razini krizne odgovornosti i količina odgovornosti za koju javnost vjeruje da organizacija ima u krizi. Viđenje krizne odgovornosti je reputacijska prijetnja jer se negativno odnosi na reputaciju organizacije. Strategije kao odgovor na krizu su ono što organizacije kažu i čine nakon što se kriza dogodi.

Autori Heath i Coombs smatraju da uspjeh opstanka poduzeća u i nakon krize ovisi o stupnju preuzimanja odgovornosti za krizu, pa ih dijele na (Coombs i Holladay, 2010):

- I. Strategiju poricanja kojom se tvrdi da nema krize ili se pokušava dokazati da organizacija nema odgovornosti za krizu.
- II. Strategiju umanjena kojom se pokušava minimizirati organizacijska odgovornost ili ozbiljnost krize,
- III. Strategija ponovne izgradnje nudi nadoknadu i/ili ispriku za krizu,
- IV. Strategije pojačanja uključuju prikaz o prošlom dobrom djelovanju i hvaljenje subjekata.

Strategije pojačanja predstavljaju isključivo dopunske strategije te se moraju koristiti s jednom od prethodne tri strategije. Smjernice koje su najznačajnije i koje poduzeće treba slijediti bez obzira na odabiranje strategije krizne komunikacije ili na odabir strategije pružanja informacije o krizi. Autori Coombs i Heath naveli su da je potrebno ponuditi upozorenje svim žrtvama krize te da ih se mora uputiti da sve što trebaju činiti je zaštititi sebe, pa ih se nastoji naučiti i načinu kako da to postignu. Ono što se postavlja kao izuzetno bitno je izražavanje zabrinutosti za žrtve koje se trebaju informirati o uzroku krize te im se trebaju ponuditi informacije o tome kako će sama organizacija djelovati kako ne bi do krize ponovno došlo. Ponuđene informacije moraju se nužno prilagoditi eksternoj i internoj publici, ali u oba slučaja one moraju biti prije svega istinite i vjerodostojne. S ciljem zaštite ugleda poduzeća strategije se dijele na (Heath i Coombs, 2006):

- Strategija za smanjenje krize koja ima minimalan prikaz krizne odgovornosti,
- Strategija umanjena ili strategija ponovne izgradnje za krize s niskim pripisivanjem krizne odgovornosti,
- Strategija ponovne izgradnje za krize sa strogim pripisivanjem krizne odgovornosti bez obzira na povijest krize,
- Ukoliko je moguće, za glasine i krize izazova koristiti strategiju,
- Kao dodatak korištenju drugim strategijama, koristiti strategija pojačanja,



- Održati dosljednost u strategijama kao odgovoru na krizu ne miješajući strategije stanja poricanja sa strategijama stanja ponovne izgradnje ili strategijama stanja umanjenja,
- Za krize s minimalnim pripisivanjem krizne odgovornosti i bez povijesti sličnih kriza, obavještajne i prilagodbene strategije same su dovoljne,
- Spremnost na promjenu strategije s promjenom krizne situacije.

## 5. ZAKLJUČAK

U današnjem suvremenom svijetu i menadžmentu velika se pozornost daje kriznom komuniciranju koje ima svoju stratešku poziciju u životu nekih organizacija. Komunikacija u krizi prema svojoj definiciji označava ciljani izvještaj o određenim, unutarnjim i vanjskim dionicima ili grupama dionika. Takav oblik komunikacije predstavlja interaktivni proces koji se definira i kao razmjenjivanje informacija, ali i mišljenja prije, tokom i nakon što krizna situacije izbije.

Danas nije rijetkost da su poruke u kriznoj komunikaciji višestruke kako bi se sam utjecaj krize mogao svesti na minimum ili se eliminirati u potpunosti. Prilikom provedbe kriznog komuniciranja menadžment treba svoj pristup prilagoditi novonastaloj situaciji, isto tako treba uzeti u obzir potrebe interesnih grupa, dati publici dovoljno vremena da reagira na poruku, sebi osigurati vrijeme potrebno za planiranje i odgovaranje, uvidjeti pozitivne aspekte odluka, minimalizirati elemente iznenađenja, a po potrebi tražiti savjete i pomoć stručnjaka.

Ono što može utjecati na ugrozu reputacije neke organizacije su podignute tužbe, negativan kontekst u medijima, bojkot kupaca, pritisak od strane nevladinih udruga, narušeno povjerenje od strane javnosti i drugi slični događaji. Glavna uloga krizne komunikacije je razviti, održati i jačati reputaciju organizacije dok se pritom argumentiraju poboljšanja reputacije koja će stvoriti konkurentsku prednost i smanjiti troškove te vratiti organizaciju na dobar glas koji je imala prije krizne situacije.

## POPIS LITERATURE

1. Argenti, P.A. (2003). *Corporate Communication, 2nd ed.* Boston: McGraw-Hill/Irwin.
2. Certo, S. C., Certo, S. T. (2008). *Moderni menadžment.* Zagreb: MATE.
3. Cooley, S. C., Cooley, A. B. (2011). An examination of the situational crisis communication theory through the general motors bankruptcy, *Journal of Media and Communication Studies*, 3(6), 203-211.
4. Coombs, T. (2005). *Crisis and crisis management, Encyclopedia of Public Relations*, Sage pub., Thousand Oaks, London.
5. Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*, Chichester, West Sussex, UK: Blackwell Publishing
6. Coombs, W., Holladay, J. (2006). Unpacking the halo effect: reputation and crisis management, *Journal of Communication Management*, 10(2); 123-137,
7. Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (2003). *Odnosi s javnošću*, Zagreb: MATE.
8. Funda, D., Majić, T. (2010). *NFPA – Upravljanje kriznim situacijama i programi poslovnog kontinuiteta, zbornik radova III. međunarodne konferencije Dani kriznog upravljanja*, Velika Gorica, Veleučilište Velika Gorica.
9. Glavaš, J., Kondić, V. i Balić, I. (2019). Leadership and conflict management in production organisations. *Tehnički glasnik*, 13 (4), 356-362.
10. Luecke, R. (2005). *Upravljanje kriznim situacijama, Zgombić i partneri*, Zagreb.
11. Mihaljević, B., Mihalinić M. (2011). Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju, *Zbornik radova IV. međunarodne konferencije «Dani kriznog upravljanja»*.
12. Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Zagreb, Binoza Press d.o.o.
13. Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza Press.
14. Novak-Ištok, M.(2006). *Nekvalitetna komunikacija u organizaciji*. Zagreb: Poslovni savjetnik.
15. Osmanagić Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa; Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Zagreb, Školska knjiga.
16. Perinić, J. (2011). Mjesto i uloga odnosa s javnošću u krizama, *Zbornik radova IV. međunarodne konferencije «Dani kriznog upravljanja»*, Velika Gorica, Veleučilište Velika Gorica.

17. Plenković, M. (2015). Krizno komuniciranje. *Media, culture and public relations*, (6)2; 113-118.
18. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga.
19. Sučević, D. (2010). *Krizni menadžment*. Zagreb: Lider.
20. Tafra-Vlahović, M. (2011). *Upravljanje krizom*, Zaprrešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti «Baltazar Adam Krčelić», Zaprrešić.