

UPRAVLJANJE KOMUNICIRANJEM U RAZLIČIM FAZAMA POSLOVNE KRIZE

CRISIS COMMUNICATION MANAGEMENT IN DIFFERENT PHASES OF THE BUSINESS CRISIS

dr. sc. IRMA DEDIĆ, docent

Univerzitet "Džemal Bijedić" u Mostaru, Ekonomski fakultet

dr. sc. VELDIN OVČINA, vanredni profesor

Univerzitet "Džemal Bijedić" u Mostaru, Ekonomski fakultet

Sažetak: *U radu će biti apostrofirani značaj poboljšanja efektivnosti kriznog menadžmenta kroz primjenu savremenih koncepata krizne komunikacije. Posebna pažnja bit će posvećena sagledavanju utjecaja krize na reputaciju organizacije, kao i ulozi koju bi komunikacija trebalo da ima u procesu uspješnog sprovođenja kriznog menadžmenta, što podrazumijeva usvajanje procesnog pristupa kriznom menadžmentu i komunikaciji, kao i izbor adekvatne strategije krizne komunikacije.*

Ključne riječi: *poslovna kriza, krizno komuniciranje, krizni menadžment*

Abstract: *The importance of improving crisis management effectiveness through the application of modern crisis communication concepts will be emphasized in the paper. Particular attention will be paid to looking at the impact of the crisis on the reputation of the organization, as well as the role that communication should play in the successful implementation of crisis management, which entails adopting a process approach to crisis management and communication, as well as choosing an appropriate crisis communication strategy.*

Keywords: *business crisis, crisis communication, crisis management*

UVOD

Poslovna kriza, kao moguća rezultanta dinamičnosti okruženja u kojem posluju današnja preduzeća, implicira apostrofiranje pitanja sposobnosti opstanka kredibiliteta i reputacije preduzeća, zbog čega se javlja potreba da čelni ljudi organizacije budu bolje upoznati sa konceptima kriznog menadžmenta, odnosno kriznog komuniciranja kao značajnog segmenta sistema kriznog menadžmenta. Za svako preduzeće je od posebnog značaja da se u slučaju krize ostvari efikasna komunikacija sa svim interesnim skupinama, uključujući i javnost. Način na koji mediji izvještavaju o krizi bitno utječe na percepciju ljudi i na formiranje stava po pitanju odgovornosti za nastalu krizu, što može imati negativne implikacije na reputaciju, profitabilnost, te u konačnici, na opstanak poslovnog subjekta, što je ujedno i razlog, zbog čega stručnjaci za odnose s javnošću jesu ili bi trebali biti nezaobilazni članovi timova za krizni menadžment. Navedeno implicira potrebu detaljnije elaboracije koncepta kriznog komuniciranja, počev od terminološkog određenja do sagledavanja značaja pomenutog koncepta u sveobuhvatnom sistemu kriznog menadžmenta.

Pojmovno određenje kriznog komuniciranja, kao relativno nepoznatog fenomena u praksi poslovanja domaćih preduzeća, bit će prva tema rada. U kontekstu strateškog koncepta kriznog komuniciranja bit će prezentirane janske smjernice za selekciju adekvatnih strategija kriznog komuniciranja. Operativni koncept kriznog komuniciranja obuhvatit će analizu procesa kreiranja plana kriznog komuniciranja, te selekcije strategija kriznog komuniciranja prije, u toku i nakon poslovne krize. Naprijed navedeno implicira potrebu koncipiranja plana kriznog komuniciranja u pretkriznoj fazi, primjenu odgovarajućih strategija komunikacije sa ključnim akterima u periodu kada je kriza uzela maha (krizna faza), dok se postkrizna komunikacija može koristiti za popravljavanje ugleda i/ili sprječavanje nanošenja štete ugledu kompanije.

KONCEPT KRIZNE KOMUNIKACIJE

U kontekstu kriznog komuniciranja, neophodno je dati kratak pregled definicija poslovne krize. Dakle, u kontekstu koncepta kriznog komuniciranja moguće je izdvojiti dva pristupa definiranju krize. Po jednom, kriza predstavlja važan događaj sa potencijalno negativnim ishodom koji utječe na organizacije ili industriju, kao i na javnost, proizvode, usluge ili ugled. Kriza je iznenadni i neočekivani događaj koji prijeteći da poremeti poslovanje organizacije i predstavlja kako finansijsku prijetnju, tako i prijetnju po reputaciju. Dakle, kriza podrazumijeva događaj ili seriju događaja koji mogu da nanese štetu reputaciji kompanije.

U konačnici, moguće je zaključiti da su zbog činjenice da je ranije pažnja bila prvenstveno fokusirana na krize definisane kao događaj, mnogi koncepti kriznog menadžmenta naglašavali značaj reakcije na događaj. U posljednje vrijeme, naučnici veću pažnju posvećuju konceptu kriznog menadžmenta, kao dijela procesnog kontinuuma, koji počiva na stavovima:

- a) da krize nisu iznenadni događaji, već slijede period opomene, i
- b) da menadžeri mogu sprovesti čitav niz proaktivnih procesa i aktivnosti da bi se identificirale, prejudicirale ili spriječile potencijalne krize, ili da bi se umanjilo trajanje i utjecaj onih koje se dešavaju.

Davis i njegovi saradnici objašnjavaju da krize ometaju normalno poslovanje, privlače medijsku pažnju, umanjuju profitabilnost, i eskaliraju ako se njima ne upravlja dobro. Mediji mogu da utječu na javno mišljenje kada su u pitanju uzroci, krivica, reagovanje, rješenje, i posljedice krize. Predstavljanjem organizacije u negativnom svjetlu, poslovanje može biti ugroženo. Prema pomenutim autorima, reputacija je percepcija organizacije zasnovana na tumačenju organizacionih prošlih, sadašnjih, i budućih aktivnosti i načina na koji su one komunicirane od strane njenih stakeholdera. Za organizaciju, dobra reputacija se prepoznaje kao strateška vrijednost, jer pruža konkurentsku prednost, kao neopipljiv kapital.¹

Prema Fearn-Banks, krizna komunikacija je komunikacija između organizacije i javnosti prije, za vrijeme i poslije negativnog događaja. Johansen i Frandsen su definisali specifičnu vrstu krize koju su nazvali dvostruka kriza ili komunikaciona kriza. Dvostruka kriza se javlja kada je izvorna kriza pojačana komunikacionom krizom, i situaciji kada čelni ljudi organizacije nisu uspjeli u upravljanju procesima komunikacije, procesima koji su trebali da doprinesu upravljanju. Utjecaj medija na percepciju javnosti može da dovede u pitanje opstanak organizacije. Seeger i saradnici također podrazumijevaju da krizna komunikacija igra ključnu ulogu u svakoj fazi krize.² Efikasna komunikacija obuhvata pružanje osnovnih informacija stakeholderima³ u vezi sa krizom, pružanje pomoći timu za krizni menadžment prilikom donošenja odluka, pokazivanje autoriteta i sposobnosti organizacije da se izbori sa krizom, kao i korištenje medija da bi se postigao oporavak.

1 Davis, Anthony, 2003.: Everything You Should Know About Public Relations, Kogan page, London, pp. 64

2 Fearn-Banks, K, (2001): Crisis Communications: A Casebook Approach, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ., pp. 23.

FAZE POSLOVNE KRIZE I KRIZNA KOMUNIKACIJA

U svakoj fazi krize, krizna komunikacija olakšava održavanje pozitivnih odnosa sa interesno-utjecajnim grupama kompanije. Menadžment kompanije nastoji da komunicira sa medijima, javnošću i ostalim stakeholderima⁴ prije, za vrijeme i poslije perioda za preduzeće okarakteriziranog kao krizno. Pored toga što ključni akteri treba da budu informirani o postojanju kriznog tima i poduzetim mjerama sprječavanja, identifikacije i savladavanja krize, moraju biti obezbjeđeni i izvještaji o napretku, i svim akcijama koje će krizni tim preduzeti (u slučaju preventivnog kriznog menadžmenta), ili je preduzeo (u slučaju kada je poslovna kriza već uzela maha, te je posljednično na snazi reaktivni krizni menadžment).

Krizno komuciranje - Faza prije krize

Prevenција podrazumijeva nastojanje da se smanje poznati rizici koji bi mogli dovesti do krize. Glavni elementi efikasnog planiranja kriznog menadžmenta uključuju utvrđivanje sastava tima za krizni menadžment, procjenu najvjerovatnijih scenarija krize, razvoj plana upravljanja krizom i periodično sprovođenje krizne obuke.

Barton (2001) i Coombs (2006) su potvrdili da se krizom upravlja kada: (1) postoji plan koji se ažurira najmanje jednom godišnje, (2) postoji tim za krizni menadžment, (3) se sprovode vježbe kako bi se testirali plan i timovi najmanje jednom godišnje, i (4) se primenjuje marketing koncept koji uključuje krizne poruke. Svrha kriznog menadžment plana jeste u tome da pomogne kompaniji ili timu za krizni menadžment korporacije da reaguje i fokusira korporativne, regionalne i internacionalne resurse da bi prevazišla kriznu situaciju, garantujući bezbjednost svom personalu i minimalni prekid poslovanja.⁵

U slučaju krize, organizacija mora da ima spremne smjernice i procedure za komuniciranje sa zaposlenima, kao i širom javnošću. Komunikacioni plan bi trebalo sistematski da se bavi svim ulogama, nivoima odgovornosti i resursima u cilju upravljanja svim elementima komunikacije tokom faza krizne situacije.

4 Interesno-utjecajne skupine (engl. *stakeholders*) su svi pojedinci i grupe, i unutar i izvan poslovne organizacije, koji imaju neke zahtjeve ili interes od nje, ili koji imaju moć utjecati na akcije i odluke organizacije i postizanje organizacijskih ciljeva na koje ona svojim odlukama i ponašanjem utječe. Vanjske interesno-utjecajne skupine su potrošači, dobavljači, država, sindikati, konkurenti, lokalne zajednice i javnost, dok su unutarnje interesno-utjecajne skupine uprava, izvršni menadžeri, vlasnici i zaposleni (Bahtijarević-Šiber i Sikavica 2001, p.178).

5 Coombs, T, (1995): „Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis-Response Strategies” in Management Communication Quarterly, Volume 8, pp. 447-476.

Svaki plan kriznog komuniciranja, koji predstavlja finalni produkt proaktivnih/preventivnih mjera kriznog menadžmenta, odnosno kriznog komuniciranja kao njegovog značajnog segmenta podrazumijeva sljedeće:⁶

- Formiranje kriznog tima. Prvi zadatak top menadžmenta kompanije jeste da formira tim za krizni menadžment, koji u svom sastavu treba da involvira više pojedinaca iz različitih organizacijskih odjeljenja/službi: nabavne, proizvodne, prodajne, službe za odnose s javnošću, pravne, finansijsko-računovodstvene službe, te HRM službe. Ovdje treba naglasiti da sastav se tima za krizni menadžment razlikuje zavisno od prirode krize i vrste djelatnosti kojom se kompanija bavi. Članove kriznog tima treba da odlikuju karakteristike stručnosti, posvećenosti, povjerljivosti, koji na taj način čine kohezivan tim za krizni menadžment, osposobljen za suočavanje, prevazilaženje i komunikaciju krize sa svim zainteresiranim akterima kako unutura, tako i izvan kompanije.
- Uspostava interne komunikacije u kriznoj situaciji. da bi se krizu moglo kontrolirati neophodno je raspolagati informacijama (kako u kvantitativnom tako i u kvalitativnom smislu) o tome što se tačno i kada dogodilo, te ko su sudionici događaja. U svrhu efikasne komunikacije u novonastaloj, kriznoj situaciji, odnosno na prve naznake nekog možebitno kriznog događaja, svaki zaposlenik kompanije mora znati kome prosljeđuje informaciju o događanjima, te na koji način i ko s kime komunicira u vrijeme trajanja krize.) U situaciji u kojoj poslovna kriza vidljivo počinje teretiti preduzeće i suočavati ga s konstantnim problemima, važno je osigurati angažman (sračunat na razrješenju problema, odnosno savladavanju kriznih situacija) svih aktera koji učestvuju u procesu funkcioniranja jedne kompanije. Pritom treba naglasiti da su zaposlenici primarna interesna skupina koja je na tzv. prvoj „liniji ratišta“ u kompaniji. Navedeno posebno vrijedi ukoliko imamo na umu da su oni skupina na koju se najprije reflektiraju negativne konsekvence (u smislu redukcije ličnih primanja, ili potpunog izostanka istih, gubitka nematerijalnih beneficija, te u konačnici gubitka i radnih mjesta) krize poslovanja. Jedna od osnovnih dimenzija proaktivnog ponašanja zaposlenika jest kolektivni aktivizam, što podrazumijeva visoku razinu predanosti i podrške zaposlenika organizaciji s ciljem zaštite organizacijskih interesa od vanjskih prijetnji, kao i svih vrsta unutarnjih slabosti (Podrug i sur. 2010, p.12). U onoj mjeri u kojoj je dimenzija kolektivnog aktivizma usađena u organizacijskoj kulturi, toliko će kriznom timu biti olakšan posao jer će mu biti potrebno manje vremena, napora i truda da prizove timski duh i stvori želju za participacijom od strane zaposlenika.

6 Miholić, D. : Krizno komuniciranje u 10 koraka, Privredni Vjesnik, br. 3345., (<http://www.privredni-vjesnik.hr>), pristup 12.04.2020.

- Odabir i osposobljavanje glasnogovornika. Odabir kompetentne osobe za predstavljanje preduzeća u javnosti predstavlja vrlo važan segment plana kriznog komuniciranja, jer izbor sposobnog kumunikatora poruka (koje preduzeće želi da odašilje u vremenu krize) povećava vjerovatnoću postizanja vjerodostojne interpretacije od strane javnosti.
- Koncipiranje kriznog scenarija i simulaciju krize. Uzmemo li u obzir nepobitnu psihološku hipotezu da je snalaženje u poznatim vs nepoznatim situacijama, lakše, brže i manje stresno, koncipiranje mogućih kriznih scenarija, te simulacija krize i provođenje odgovarajućih vježbi i treninga snalaženja u takvim situacijama garant je efikasnijeg i efektivnijeg provođenja procesa kriznog komuniciranja.
- Identificiranje svih ciljnih skupina. Od izuzetnog značaja je definiranje svih ključnih grupa kojima će se obraćati, jer izostavljanje samo jedne, može nanijeti dugoročnu štetu. Također, treba voditi računa koju vrstu informacija uputiti kojoj od skupina, jer proces komuniciranja zavisi od primaoca poruke. Dakle, nije nužno da svaki akter dobije sve informacije o procesu izbjavljanja iz krizne situacije, ali je od izuzetne važnosti da svi oni steknu utisak da se radi o planiranom procesu.
- Koncipiranje ključne poruke po interesnim skupinama (svaku od interesnih stakeholderskih skupina preduzeća interesiraju drugačije informacije u vezi kriznog procesa, zbog čega prema je prema svakoj od njih neophodno upućivati i diferencirane poruke ili bolje rečeno diferencirane aspekte iste poruke. Naprimjer, ukoliko je riječ o zaštitarskoj agenciji čiji su zaposlenici prilikom transporta novca iz hipermarketa u banku doživjeli oružanu pljačku u kojoj je jedan zaštitar lakše ranjen, tehnički detalji o događaju (boja glasa, visina pljačkaša, razne specifičnosti) koje zanimaju policijske organe, ne zanimaju i medije i opću javnost. Njih zanimaju opće informacije ko, šta, gdje, kada i koliko, dok internu javnost (zaposlenici i porodice zaštitara koji su bili sudionici pljačke) zanima kako je ranjeni zaposlenik, a poslovnu (klijenta) koliko tačno novaca je ukradeno i da li je isti bio osiguran, dok će ostatak klijenata zanimati koje sigurnosne mjere će biti poduzete u budućnosti.)
- Identifikacija najefikasnije metode komuniciranja prema javnosti. U zavisnosti od vrste krizne situacije/događaja, neophodno je odrediti target medije, te vid komuniciranja koji će biti primijenjen u kontaktu s njima. Autori iz oblasti PR-a u ovom slučaju naglašavaju značaj odabira onih medijskih kuća, novinara s kojima kompanija koja već od ranije ima ravijene dobre odnose.
- Držati se parole “laž ispliva prije ili kasnije”. Provedba komunikacionog procesa podrazumijeva dobijanje odgovara na sljedeći set pitanja; šta se dogodilo/šta je dovelo do krize, koje mjere su poduzete za prevazilaženje

kriznog stanja, te šta se namjerava poduzimati u budućnosti tom smislu. Uspješna provedba komunikacionog procesa neminovno podrazumijeva iskren pristup i empatiju prema svim ključnim akterima, a treba izbjeći aroganciju i lažno prikazivanje činjeničnog stanja..

- Analizu (praćenjem medijskih objava te analizom istih, moguće je promptno korigirati svoje poruke, te amortizirati moguću štetu, a nakon završetka krize izvući pouke za budućnost).

Proaktivna ili pretkrizna komunikacija vrši dvije važne funkcije: prvo, ona ispituje mogućnosti nastanka krize i drugo, priprema ključne interesne grupe za krizu kako bi se obezbijedilo da bude kontrolisana u trenutku kada do nje dođe.

Signifikantan segment kriznog komunikacionog okvira jeste izgradnja kvalitetnog odnosa sa stakeholderima. Kompanija koja ima snažne odnose sa interesno-utjecajnim skupinama u pretkriznom razdoblju zasigurno će pretrpjeti manju štetu nego ona sa slabim ili nepostojećim odnosima prije krize. Glavna snaga mreže stakeholdera je ta što mali broj ljudi može efektivno da koordinira komunikaciju velike grupe. Od sličnog značaja je i izgradnja dobrih odnosa sa medijima, koje treba graditi tokom pretkrizne faze. Organizacije ne mogu graditi ili popravljati odnose kada se desi velika kriza.

Krizno komuniciranje - Faza krize

Upravljanje krizom i upravljanje komunikacijama povodom krize su paralelni procesi koji jedan drugoga mogu potpomagati i dopunjavati, ali i otežavati, ukoliko se komuniciranje ne vodi na pravi način. Kako navodi Coombs, termin krizno komuniciranje se upotrebljava u dva smisla: (1) krizna komunikacija kao informacija i (2) krizna komunikacija kao strategija.⁷

Krizna komunikacija kao informacija odnosi se na potrebu za prikupljanjem i slanjem informacija tokom krize. Informacije se prikupljaju radi ispunjavanja praznine koju kriza izaziva i da bi se kriznom timu omogućilo da razumije šta se događa i koje akcije treba preduzeti. Donošenje odluke tokom krize pretpostavlja pribavljanje informacija, kako bi odluke bile učinkovite.

Krizna komunikacija kao strategija odnosi se na korištenje poruka kako bi se popravili odnosi sa stakeholderima. Menadžeri u krizama primjenjuju strategije kao odgovor na krizu u očuvanju ugleda organizacije. Ugled organizacije je vrlo bitan resurs koji se može odraziti na zapošljavanje stručnjaka, posebno u upravi, cijenu dionica, pa čak i prodaju. Situacijska krizna teorija komunikacije dokazuje da je najbolji način da se zaštiti reputacijski resurs izbor strategije koja će najbolje

⁷ Coombs, Thimoty, 2005.: Crisis and crisis management, u: Encyclopedia of Public Relations, Sage pub., Thousand Oaks, London, pp. 123.

odgovarati reputacijskoj⁸ prijetnji koju predstavlja kriza.

Reputacijska prijetnja se može okvalificirati kao proces koji se sastoji od dviju faza. Prva faza je prepoznavanje vrste krize. Vrsta krize je okvir korišten da se protumači kriza. Istraživanja s tim u vezi pokazala su da se vrste krize razlikuju po razini krizne odgovornosti i količini odgovornosti za koju javnost vjeruje da organizacija ima u krizi. Viđenje krizne odgovornosti je reputacijska prijetnja jer se negativno odnosi na reputaciju organizacije. Druga faza podrazumijeva popravljavanje reputacije, proces koji se može provoditi za vrijeme krize, poslije krize, ili u obje faze. Naime, ne postoji potreba popravljavanja reputacije u svim krizama.

Prema Coombs-ovoj teoriji situacione krizne komunikacije, prijetnja reputaciji se procjenjuje identifikacijom tri faktora: (1) početne odgovornosti za krizu, (2) historije krize i (3) prethodne reputacije. Coombs i Thimoty procjenjuju krizu na bazi pripisane krizne odgovornosti. Naime, ljudi krive ili organizacije za krizu, ili situaciju. Ukoliko je kriza uzrokovana eksternim faktorima, na koje čelni ljudi nisu mogli da utječu, ona ne mora biti prijetnja ugledu organizacije.⁹ Dokumentovane su tri negativne reakcije na pripisanu odgovornost organizaciji: (1) povećanje štete koja se nanosi reputaciji organizacije; (2) smanjenje namjera kupovine; i (3) povećanje vjerovatnoće učešća u prenošenju negativnih informacija o organizaciji usmenim putem.¹⁰ Intenzivirajući faktori, a to su prošle krize i prethodna reputacija su od posebnog značaja. Prijetnja po reputaciju se intenzivira ukoliko je organizacija imala slične krize, ili prethodno negativan ugled. Coombs razlikuje nekoliko tipova strategija popravljavanja ugleda i grupiše ih u četiri grupe: stav poricanja (napadanje onog koji optužuje, poricanje, i žrtveni jarac), stav umanjivanja (izgovor i opravdanje), stav ponovne izgradnje (naknada i izvinjenje), kao i stav jačanja pozicije (podsjećanje, dodvoravanje i žrtvovanje).¹¹

Tabela 1: Komunikacijske strategije kao odgovor na krizu

8 Pod pojmom reputacija podrazumijeva se ugled jedne osobe ili jedne organizacije. U suštini, reputacija predstavlja ukupnost vrijednosnih prosudbi, koje se tokom vremena stvaraju o osobama, proizvodima, markama ili organizacijama, i time dio imidža koje izgrađuju osobe, marke organizacije itd.

9 Coombs, Thimoty, 2005.: Crisis and crisis management, u: Encyclopedia of Public Relations, Sage pub., Thousand Oaks, London, pp. 140

10 Coombs, Thimoty, 2005.: Crisis and crisis management, u: Encyclopedia of Public Relations, Sage pub., Thousand Oaks, London, pp. 146

11 Coombs, T, (1995): „Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis–Response Strategies” in Management Communication Quarterly, Volume 8, pp. 450–453.

Strategije kao odgovor na krizu	
Strategije poricanja	
Napad i tužitelj	Krizni menadžer se suprostavlja osobi ili skupini, tvrdeći da nešto nije u redu s organizacijom. Organizacija prijeti da će podnijeti tužbu protiv ljudi koji tvrde da se kriza dogodila.
Poricanje	Krizni menadžer tvrdi da nema krize. Organizacija je priopćila da se kriza nije dogodila.
Ispaštanje za tuđe grijehe	Krizni menadžer krivi neku osobu ili skupinu izvan organizacije za krizu. Organizacija je za krizu okrivila dobavljača.
Strategije umanjenja	
Izvinjenje	Krizni menadžer minimizira organizacijsku odgovornost poricanjem namjere da učini štetu i/ili preuzimajući nesposobnost da kontrolira događaje koji su pokrenuli krizu. Organizacija je izjavila da ona nije htjela da se kriza dogodi i da se nesreće događaju kao dio djelovanja bilo koje organizacije.
Opravdanje	Krizni menadžer minimizira viđenu štetu uzorkovanu krizom. Organizacija je priopćila da je šteta bila vrlo mala.
Strategije ponovne izgradnje	
Nadoknada	Krizni menadžer nudi žrtvi novac ili druge darove. Organizacija je ponudila novac i proizvode kao nadoknadu.
Ispričavanje	Krizni menadžer pokazuje da organizacija preuzima punu odgovornost za krizu i traži oprost od subjekta. Organizacija je javno prihvatila punu odgovornost za krizu i traži od subjekta da oprostite pogrešku.
Strategije pojačanja	
Potpomaganje	Izveštaj subjekta o prošlom dobrom djelovanju organizacije.
Laskavost	Krizni menadžer hvali subjekte. Organizacija se zahvalila subjektima na njihovoj pomoći.

Izvor: Coombs (2006.): „Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis–Response Strategies” in Management Communication Quarterly, Volume 8, pp. 205.

Strategijom poricanja menadžment nastoji da ukaže da kriza ne postoji ili da pokaže da organizacija nema odgovornost za krizu (žrtveni jarac). Strategijom umanjenja nastoji da minimizira odgovornost organizacije (izgovor) i/ili ozbiljnost krize (opravdanje). Strategijom ponovne izgradnje menadžment nudi kompenzaciju i/ili izvinjenje zbog krize. Strategija jačanja podrazumijeva podsjećanje stakeholdera o prethodnim dobrim djelima (podsjećanje) i dodvoravanje stakeholderima. Strategije jačanja se mogu koristiti kao dopuna

drugih strategija. Strategije reagovanja u kriznim situacijama se razlikuju prema stepenu u kojem čelni ljudi organizacije prihvataju odgovornost za krizu i rješavaju probleme žrtava. Defanzivne strategije stavljaju na prvo mjesto interese organizacije, a akomodativne strategije interese žrtava. Menadžeri mogu koristiti kombinaciju strategija pri odgovoru na krizu, ali moraju biti sigurni da izbjegavaju kontradikcije.

Mediji, Websajtovi i internet stranice su sistemi masovnog obavještanja koji obuhvataju široku javnost i pomažu da se obezbijedi brzo reagovanje. U svom istraživanju Taylor i Kent su otkrili da je posjedovanje kriznog Websajta najbolja praksa za korištenje interneta tokom krize. S druge strane, intranet sajтови zaposlenima u organizaciji i pojedinim dobavljačima i kupcima obezbjeđuju informacije. Coombs¹² navodi da se komunikaciona vrijednost intranet sajta povećava za vrijeme krize, kada se koristi u kombinaciji sa sistemima masovnog obavještanja, koji su dizajnirani da dopru do zaposlenih i drugih ključnih stakeholdera.

Situacijska krizna teorija komunikacije drži da krizni menadžeri moraju ponuditi poučne i prilagodbene informacije prije poduzimanja bilo koje akcije namijenjene da se pozabavi reputacijskim problemima. Poučne informacije pomažu da se fizički nosimo s krizom. Primjeri uključuju priopćenje ljudima da evakuiraju određeno ugroženo područje. Prilagodbene informacije pomažu da se psihološki nosimo s krizom. Primjer, postoji kontradikcija/problem ako se krizni menadžeri koriste strategijom poricanja s bilo kojom strategijom koja priznaje da se kriza dogodila. U situacijskoj kriznoj teoriji komunikacija, krizni menadžeri biraju strategije kao odgovor na krizu, a koje se temelje na reputacijskoj prijetnji krize. Blage reputacijske prijetnje zahtijevaju samo poučne i prilagodbene informacije. Umjerene reputacijske pretnje zahtijevaju strategije umanjenja. Primjeri uključuju izražavanje saosjećanja. Krizni menadžeri nikad se ne bi trebali koristiti strategijama kao odgovorom na krizu da zaštite reputaciju organizacije sve dok se ne prenesu poučne i prilagodbene informacije.¹³ Opasne reputacijske pretnje zahtijevaju strategije pojačanja. Strategije poricanja mogu biti korištene za glasine ili izazove kao što su optužbe da organizacija djeluje na nemoralan način.

Treba naglasiti kako situacijska krizna teorija komunikacije pokušava razumjeti, objasniti i ponuditi preskriptivne (koje propisuju pravila) akcije za kriznu komunikaciju. Situacijska krizna teorija komunikacije koristi razumijevanje reputacijske prijetnje krize da izabere strategije kao odgovor na krizu, a koje trebaju dati maksimalan učinak reputacijskoj zaštiti. U kontekstu navedenog, u nastavku će biti prezentirane smjernice za izbor strategija kao odgovor na krizu.

12 Heat, Coombs, T., 2006.: Today's Public Relations, Thousand Oaks, London, pp.59.

13 Tomić, Z., Milas, Z., Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao, Vol. XLIV, (2007.), br. 1, str. 137–149

Tabela 2: Smjernice za izbor strategija kao odgovor na krizu

1	Ponudite poučne strategije za sve krize sa žrtvama.
2	Kad je potrebno, ponudite upozorenja subjektima.
2	Ponudite upute kako bi subjekti trebali promijenti svoja ponašanja/očekivanja zbog krize.
4	Ponudite prilagodbene strategije za sve krize sa žrtvama.
5	Izrazite zabrinutost za žrtve.
6	Osigurajte informacije o uzroku krize. Ponudite informacije o popravnom djelovanju, što se čini da bi se spriječilo ponavljanje krize, kad je primjenjivo.
7	Izaberite odgovarajuću strategiju(e) kao odgovor na krizu da zaštitite reputaciju.
8	Za krize s minimalnim pripisivanjem krizne odgovornosti, koristite se strategijama umanjena kao odgovorom na krizu.
9	Za krize s niskim pripisivanjem krizne odgovornosti, koristite se strategijama ponovne izgradnje kao odgovorom na krizu.
10	Za krize sa strogim pripisivanjem krizne odgovornosti, koristite se strategijama ponovne izgradnje kao odgovorom na krizu, bez obzira na povijest krize.
11	Za glasine i krize izazova, koristite se strategijama poricanja kao odgovorom na krizu kad je moguće.
12	Primijenite strategije pojačavanja kao odgovor na krizu kao dodatke drugim strategijama koje odgovaraju na krizu.
13	Pokušajte održati dosljednost u strategijama kao odgovor na krizu ne miješajući strategije stanja poricanja sa strategijama stanja ponovne izgradnje ili strategijama stanja umanjena.
14	Za krize s minimalnim pripisivanjem krizne odgovornosti i bez povijesti sličnih kriza obavještajne i prilagodbene strategije su dovoljne.
15	Budite spremni promijeniti strategije kao odgovor na krizu ako se krizna situacija mijenja i zahtijeva različit odgovor da uspješno zaštitite reputaciju organizacije.

Izvor: Heath, R., Coombs, T., 2006.: Today's Public Relations, Thousand Oaks, London, pp.64.

Krizno komuniciranje - Faza poslije krize

Nakon krize treba pažljivo analizirati protekle događaje i izvršiti evaluaciju provedenog programa kriznog komuniciranja, pri čemu posebno treba voditi računa o učinjenim greškama. Svrha toga je da se izvrše odgovarajuće postavke i izvuku pouke za buduće krize. Najveća greška bi bila da se kriza odmah zaboravi. Neko iskustvo postaje poučno samu u slučaju da se identificiraju učenjeni propusti i greške te se na osnovu njih naprave konkretne izmjene sistema odnosno da

se izvrše odgovarajuće izmjene u planu kriznog komuniciranja. Analiza počinje odmah po prestanku krize ili što je prije moguće. Prilikom analize posebno treba imati u vidu sljedeća pitanja:¹⁴

- Koji mediji su izvještavali o krizi?
- Koji je bio domet izvještaja?
- Koji novinari su komentirali događaje?
- Jesu li izvještaji racionalno ili emocionalno intonirani?
- Da li su priopćenja menadžmenta integralno i ispravno interpretirana i jesu li ostvarena u prvom ili sporednom planu?
- Jesu li drugi akteri (država, sindikati) dali izjave i koje?
- Koji su mediji i novinari bili objektivni, a koji nisu?
- Kakve su finansijske posljedice i psihološka šteta (gubitak povjerenja) u ciljnim skupinama?

U odgovoru na spomenuta pitanja pomaže pažljivo praćenje medija (press clipping) i analiza njihovog sadržaja, kao i odgovarajuća ispitivanja javnog mnijenja vlastitim resursima ili angažiranjem vanjskih agencija. Rezultat je adekvatna slika krize u javnosti. Popravljanje ugleda, odnosno reputacije preduzeća može biti nastavljeno ili pokrenuto tokom postkrizne faze.

U drugom slučaju nameće se neminovnost primjene ranije pomenutih strategija popravljanja ugleda preduzeća. Postevaluativna krizna komunikacija treba da bude iskorištena u svrhu ponovnog uspostavljanja odnosa sa interesnim grupama i sagledavanja budućih potencijalnih problema. Odgovorni ljudi preduzeća treba da objave aktuelne vijesti o procesu oporavka, akcijama popravke, i/ili istragama o krizi koja je zadesila preduzeće. Pojedini autori, da bi istakli značaj dvosmjerne komunikacije, ističu kako čelni ljudi organizacije, poslije krize, treba da obezbijede informacije interesnim grupama, ali takođe i da planiraju vrijeme da saslušaju njihove probleme i da odgovore na njihova pitanja.

ZAKLJUČAK

Kriza preduzeća može shvatiti kao proces koji je sam po sebi neplaniran, neželjen, vremenski ograničen i na koje se samo uslovno može utjecati. Proces koji implicira ambivalentnost ishoda, te može dovesti do potpune devastacije ili restitucije kroz provedenu metamorfozu. Kriza dovodi u pitanje daljnju

¹⁴ Ž. Kešetović / S. Milašinović / V. Ninković (2011), Kultura i krizno komuniciranje, Monografska studija, Fakultet bezbednosti, Beograd, str. 4.

egzistenciju njom pogođenog subjekta, i to kroz ugrožavanje primarnih ciljeva njegovog funkcioniranja. Nadalje, kriza preduzeća u svojim akutnim fazama, podrazumijeva iznenađenje, te posljedično vremenski pritisak u smislu imperativne hitnosti donošenja odluka za razrješenje novonastale krizne situacije.

Savremena publicistika iz oblasti kriznog menadžmenta, krizu preduzeća tretira kao fenomen koji podrazumijeva „... neželjenu i nepredviđenu situaciju u preduzeću ili nekom njegovom dijelu, koja implicira redukciju prihoda i platežne sposobnosti preduzeća, predstavlja direktnu ili indirektnu opasnost za opstanak cjelokupnog preduzeća ili jednog njegovog dijela (ili segmenta poslovanja).“

Za proces kriznog menadžmenta važi kvalifikacija cikličnosti, pošto lekcije naučene iz posljedica krize mogu biti primijenjene u sljedećoj fazi proaktivnog kriznog menadžmenta i fazi reagovanja na krizu. Odgovorni ljudi organizacije treba da traže načine da poboljšaju prevenciju, pripremu, i/ili reagovanje na krizne situacije. Dakle, u konačnici možemo kazati da krizna komunikacija, kao važan aspekt koji treba biti obuhvaćen procesom kriznog menadžmenta, predstavlja umjetnost zaštite, popravljanja reputacije i ponovne izgradnje imidža u javnosti i može biti poboljšana kroz spremnost da se uči iz grešaka, praktičnog iskustva i da se ostane otvoren za povratne informacije, potrebe i želje javnosti.

U radu je posebna pažnja posvećena oblasti kriznog komuniciranja, kao značajnog segmenta koncepta kriznog menadžmenta. Na pojmovnom određenju kriznog komuniciranja, kao relativno nepoznatog fenomena u praksi poslovanja domaćih preduzeća, stavljeno je primarno težište rada. U okviru strateškog nivoa kriznog komuniciranja su prezentirane i smjernice za odabir i definiranje strategija kriznog komuniciranja. Operativni nivo kriznog komuniciranja, koji obuhvata pitanja kreiranja plana kriznog komuniciranja, te pitanja kriznog komuniciranja prije, u toku i nakon poslovne krize, bile su predmetom detaljnije analize posljednjeg dijela rada.

LITERATURA

1. Coombs, T, (1995): „Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis–Response Strategies” in Management Communication Quarterly, Volume 8, pp. 447–476.
2. Coombs, T, (1995): „Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis–Response Strategies” in Management Communication Quarterly, Volume 8, pp. 450–453.
3. Coombs, Timothy, 2005.: Crisis and crisis management, u: Encyclopedia of

- Public Relations, Sage pub., Thousand Oaks, London, pp. 123.
4. Davis, Anthony, 2003.: Everything You Should Know About Public Relations, Kogan page, London, pp. 64
 5. Fearn-Banks, K, (2001): Crisis Communications: A Casebook Approach, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ., pp. 23.
 6. Heat, Coombs, T., 2006.: Today's Public Relations, Thousand Oaks, London
 7. Miholić, D. : Krizno komuniciranje u 10 koraka, Privredni Vjesnik, br. 3345,. (<http://www.privredni-vjesnik.hr>),
 8. Tomić, Z., Milas, Z., (2007.), Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao, Vol. XLIV, br. 1
 9. Ž. Kešetović / S. Milašinović / V. Ninković (2011), Kultura i krizno komuniciranje, Monografska studija, Fakultet bezbednosti, Beograd