



ФАКУЛТЕТ ЗА КУЛТУРУ И МЕДИЈЕ

**СТРАТЕГИЈЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА
(ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА)**

МЕНТОР:
Проф. др Миливоје Павловић

КАНДИДАТ:
Сања Вучинић

Београд, 2015.

Комисија:

1. Проф. др Беба Ракић, Факултет за пословне студије
2. Проф. др Мирко Милетић, Факултет за културу и медије
3. Проф. др Миливоје Павловић, Факултет за културу и медије

Апстракт

Криза је за једну организацију околност у којој више не може нормално деловати што онемогућава постизање њених циљева и угрожава сам опстанак. Када криза наступи, долази до несигурности, стреса, панике и збуњености коју осећају менаџмент, запослени, али и екстерне јавности. Све ово отежава доношење правих одлука за које у кризи нема много времена. Криза, као стање у коме организација не функционише на стандардан начин, захтева додатна средства и методе управљања како би се организација вратила у нормалну ситуацију. За управљање кризом потребна је способност предвиђања могућих криза и рањивих тачака компаније, вештина планирања стратегије за одговор на могуће кризне сценарије, уочавање кризе у раним фазама и способност тренутне реакције. Када до кризе дође, тада стратешка комуникација постаје кључна функција управљања. Начин на који организација комуницира или не комуницира са својим циљним јавностима током кризе имаће одлучујући ефекат на крајњи исход. Свака криза је другачија, па је тешко предвидети све што се може догодити једној организацији. Међутим, кризе из исте групе имају довољно заједничких карактеристика те се планирањем стратегије комуникације за једну кризу у свакој фамилији омогућава, на неки начин, припрема за све остале. Из тог разлога, план кризне комуникације мора бити прилагодљив како би се успешно примењивао у различитим кризним ситуацијама. Током кризних околности, јавност види оно што нека организација ради реактивно као одговор на кризу. Међутим, управо успех њених поступака у кризи зависи од њеног проактивног деловања пре него што је криза наступила. Проактивни приступ омогућава лакше решавање кризних ситуација, јер он подразумева да организација већ има изграђене добре односе са циљним јавностима, има припремљен план за кризну комуникацију и успостављен кризни штаб, што омогућава ефикасније комуницирање у кризи. Супротно проактивним стратегијама, реактивне стратегије подразумевају деловање тек кад криза наступи. Стратегије чији је циљ одговор на кризу можемо посматрати као скуп управљачких активности са задатком да се криза заустави и њене штетне последице сведу на минимум. Стратегије кризне комуникације су неопходне свакој организацији како би имале припремљене мере реакција у случају кризе и тако спречиле настајање негативног публицитета и других неповољних последица.

Кључне речи: *комуникација, криза, кризно комуницирање, кризни PR, медији, односи с јавношћу, стратегија.*

Abstract

The crisis is one circumstance in which the organization can no longer operate normally which prevents the achievement of its objectives and threatens the very survival. When a crisis occurs, there is uncertainty, stress, panic and confusion felt by management, employees, and external public. All this makes it difficult to make the right decisions in a crisis for which there is not much time. The crisis, as the state in which the organization does not function in a standard way, requires additional resources and management methods for the organization to return to a normal situation. Crisis management requires the ability to predict potential crises and vulnerabilities of the company, skills planning strategies for responding to possible crisis scenarios, ability to identify crisis in the early stages and the capacity of the quick response. When a crisis appears, the strategic communication becomes a key management function. The way an organization communicate or does not communicate with their target audiences during the crisis will have a decisive effect on the outcome. Every crisis is different, so it is difficult to predict everything that can happen to an organization. However, the crisis of the same group has enough common characteristics so planning a communication strategy for a crisis in every family allows us, somehow, to prepare for the others. For this reason, crisis communications plan must be flexible in order to be successfully applied in various crisis situations. During the crisis circumstances, the public sees what the organization is doing reactively in response to the crisis. However, the success of its procedures in a crisis depends on its proactive operation before the crisis occurs. A proactive approach makes it easier to resolve crisis situations, because it implies that the organization already has built good relationships with target audiences and that it has prepared a plan for crisis communication and established a Crisis Staff, which allows for more efficient communication in a crisis. Contrary to the proactive strategies, the reactive strategies include activities only when a crisis occurs. Strategy aimed at responding to the crisis can be viewed as a set of management activities with a mission to stop the crisis and keep its adverse consequences minimized. Strategies of the crisis communications are essential to every organization in order to have a prepared response measures in the event of a crisis and thus prevent the formation of negative publicity and other adverse consequences.

Keywords: *communication, crisis, crisis communication, crisis PR, media, public relations, strategy.*

САДРЖАЈ

УВОД	6
1. ТЕОРИЈСКО-МЕТОДОЛОШКИ ОКВИРИ РАДА	8
1.1. ПРЕДМЕТ И ЦИЉЕВИ РАДА.....	8
1.2. ХИПОТЕЗЕ.....	9
1.3. МЕТОДОЛОШКИ ОКВИРИ ИСТРАЖИВАЊА	10
1.4. ОЧЕКИВАНИ РЕЗУЛТАТИ И ДОПРИНОСИ	12
2. ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ КОМУНИКАЦИОНЕ СТРАТЕГИЈЕ	13
2.1. СТРАТЕГИЈА УОПШТЕ И КОМУНИКАЦИОНА СТРАТЕГИЈА	13
2.2. СТРАТЕГИЈЕ ОДНОСА С ЈАВНОШЋУ	16
2.3. ИМИЦ, ИДЕНТИТЕТ И РЕПУТАЦИЈА.....	21
3. КРИЗА	24
3.1. ДЕФИНИСАЊЕ КРИЗЕ	24
3.2. УЗРОЦИ КРИЗА У ОРГАНИЗАЦИЈИ	27
3.3. ВРСТЕ КРИЗА.....	29
3.4. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА КРИЗУ	35
3.5. ЖИВОТНИ ЦИКЛУС КРИЗЕ	37
4. УПРАВЉАЊЕ КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА	45
4.1. ФАЗЕ УПРАВЉАЊА У КРИЗИ	47
4.2. СТРАТЕШКА КОМУНИКАЦИЈА КАО ФУНКЦИЈА УПРАВЉАЊА У КРИЗИ	52
5. СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ КРИЗНИХ КОМУНИКАЦИЈА	57
5.1. ИСТРАЖИВАЊЕ И ПРЕДВИЂАЊЕ ПОТЕНЦИЈАЛНИХ КРИЗА	61
5.2. ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉЕВА КОМУНИКАЦИЈЕ У КРИЗИ	70
5.3. ДЕФИНИСАЊЕ ЦИЉНИХ ЈАВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ У КРИЗИ	74
5.4. ПРОАКТИВНЕ И РЕАКТИВНЕ СТРАТЕГИЈЕ	82
5.5. СТРАТЕГИЈЕ КАО ОДГОВОР НА КРИЗУ	97
5.6. ДЕФИНИСАЊЕ КЉУЧНИХ ПОРУКА У КРИЗИ	112
5.7. КОМУНИКАЦИОНЕ ТЕХНИКЕ И АЛАТИ	117
5.8. КРИЗНИ ШТАБ И КОМУНИКАЦИОНИ КАПАЦИТЕТИ.....	138

5.9. ВЕЖБЕ ЗА КРИЗНЕ СИТУАЦИЈЕ	148
6. ПРИМЕНА СТРАТЕШКОГ ПЛАНА КОМУНИЦИРАЊА У КРИЗИ	152
6.1. ПРЕПОЗНАВАЊЕ И ОБУЗДАВАЊЕ КРИЗЕ	152
6.2. ИЗБОР И ПРИМЕНА СТРАТЕГИЈЕ КАО ОДГОВОР НА КРИЗУ	154
6.3. МОДЕЛИ И НАЧЕЛА ЗА УСПЕШНО РЕАГОВАЊЕ НА КРИЗУ	168
7. ИНТЕРНО КОМУНИЦИРАЊЕ У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА	179
7.1. УПРАВЉАЊЕ КОНФЛИКТИМА У ОРГАНИЗАЦИЈИ	180
7.1. УПРАВЉАЊЕ ИНТЕРНОМ КОМУНИКАЦИЈОМ У КРИЗИ	185
8. ЕКСТЕРНО КОМУНИЦИРАЊЕ У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА	191
9. ОДНОСИ С МЕДИЈИМА У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА	196
9.1. РАЗУМЕВАЊЕ МЕДИЈА	196
9.2. СПЕЦИФИЧАН ОДНОС МЕДИЈА ПРЕМА КРИЗАМА	201
9.3. ПРАВИЛА ЗА УСПЕШНЕ ОДНОСЕ СА МЕДИЈИМА У ПЕРИОДУ КРИЗЕ	204
9.4. ТЕХНИКЕ ЗА УСПЕШНЕ НАСТУПЕ У МЕДИЈИМА У ПЕРИОДУ КРИЗЕ	208
10. РУМОРНО КОМУНИЦИРАЊЕ У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА	213
11. ВИРТУЕЛНО КОМУНИЦИРАЊЕ У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА	219
11.1. НОВИ МЕДИЈ И ВИРТУЕЛНО КОМУНИЦИРАЊЕ	219
11.2. СПЕЦИФИЧНОСТИ ВИРТУЕЛНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ	221
11.3. УПРАВЉАЊЕ ВИРТУЕЛНИМ КОМУНИЦИРАЊЕМ У ПЕРИОДУ КРИЗЕ	225
12. УПРАВЉАЊЕ КОМУНИЦИРАЊЕМ У ПОСТКРИЗНОМ ПЕРИОДУ	233
12.1. ПОСЛЕДИЦЕ КРИЗЕ И ЊЕНО ТУМАЧЕЊЕ	233
12.2. ЕВАЛУАЦИЈА КРИЗНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ	236
13. ЕТИКА, ПРОФЕСИОНАЛИЗАМ И ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ	240
ЗАКЉУЧАК	246
ЛИТЕРАТУРА	253

УВОД

Убрзани токови живота и пословања доводе до изазова које модерне организације морају да решавају ослањајући се на науку и искуство низа генерација. Још је Чарлс Дарвин говорио да не преживљавају ни најјачи, ни најпапетнији, већ они који се најбоље прилагођавају променама. Ово правило важи и за организације, јер оне не могу опстати као затворен систем изолован од окружења. У складу са тим, Исак Адигес сматра да су јакe оне организације које су спремне да се изборе са променама. Да би опстале у динамичном окружењу, организације морају константно да прате дешавања и прилагођавају се променама. Велики број промена, а посебно промене на које организације не могу да се прилагоде, доводе до нових криза са којима се оне суочавају.

С развојем друштва и технологије, кризе, као неизбежан пратилац живота и саставни део амбијента у коме организације делују, постају све разноврсније. С друге стране, очекивања јавности од организација постају све већа. У великој понуди квалитетних производа, савремени потрошачи бирају оне које имају бољи имиџ. Поред имиџа робних марки, начин пословања и друштвена одговорност организација све више утичу на одлуке потрошача. Самим тим, односи с јавношћу добијају на значају и постају све више стратешки орјентисани. Директори одељења за односе с јавношћу у модерним организацијама постају део највишег менаџмента и учествују у стратешким плановима и одлукама. У периоду развоја односа с јавношћу, управа организације је креирала поруке, а менаџери за односе с јавношћу су те поруке дистрибуирали. Тако је кључна улога односа с јавношћу била да дају одговор на питање „Како рећи?”. Након ове фазе, као последица друштвених промена и све више оптужби на рачун организација од стране јавности, менаџери за односе с јавношћу постају одговорни за то шта организација треба да каже, а не само како ће то да каже. Трећа фаза започела је 80-их година 20. века, када је поред комуникацијских питања, управа од менаџера за односе с јавношћу почела да очекује и одговор на питање: „Шта чинити?”¹ Тако су односи с јавношћу постали део управљачке функције модерних организација.

У кризним ситуацијама, улога стратешких односа с јавношћу још више добија на значају. Брзина сазнавања и објављивања вести од стране нових медија, условљава и бржу реакцију организација. У периодима када медији нису имали данашњу брзину, организације

¹ Брум, 2010:305. према Burson, Harold, *Beyond PR: Redefining the Role of Public Relations*, 29th Annual Distinguished Lecture of the Institute for Public Relations Research and Education, Inc., New York.

су имале нешто више времена да припреме своје изјаве, а неке кризе су могле бити заташкане или бар сведене на ниво локалних медија. Међутим, развојем информационих технологија и дигиталних медија, чак и мала криза врло брзо може постати вест на глобалном нивоу. У таквом окружењу, неке организације успевају да искористе пажњу јавности коју производи криза и покажу своје вредности и квалитет у најтежим ситуацијама. Ове организације из кризе излазе са већим поштовањем од стране својих циљних јавности, јер су показале да их и у кризним ситуацијама неће изневерити.

На кризне ситуације не треба гледати као на безизлазне ситуације. Постоје начини за успешно превазилажење кризе, а један од најбитнијих фактора у овладавању кризама је добра комуникација. Када до кризе дође, људи који су њоме захваћени осећају готово неутољиву жеђ за информацијама. Инвеститори, купци, добављачи, запослени, медији и друге заинтересоване стране, желе да знају зашто је до кризе дошло, како ће се организација носити са кризном ситуацијом и како ће ствари изгледати када криза буде завршена. Од начина управљања кризном ситуацијом и кризног комуницирања зависи у којој ће мери организација имати негативне последице. Врхунски менаџери кризу претварају у прилику за побољшање и обликовање нових процедура рада. Да би криза била шанса, организације се морају припремати за кризу. Из тог разлога неопходно је имати стратегију комуникације у кризи која помаже да се реагује правовремено и да се на најбољи могући начин искористе комуникацијски ресурси организације у циљу што бољег превазилажења кризе.

Дакле, добро припремљено кризно комуницирање омогућава организацији не само успешно превазилажење кризе, већ и јачање њеног угледа захваљујући пажњи јавности коју производи криза. Ово је основно полазиште при писању овог рада чији је задатак да истражи врсте и узроке криза како би се дошло до најбољих стратегија комуникације које ће омогућити организацијама успешно спречавање и превазилажење кризних ситуација.

1. ТЕОРИЈСКО-МЕТОДОЛОШКИ ОКВИРИ РАДА

1.1. ПРЕДМЕТ И ЦИЉЕВИ РАДА

ПРЕДМЕТ:

Предмет истраживања у овом раду је испитивање везе између стратешки планираног комуницирања у кризним ситуацијама и ефекта кризе на репутацију организација што даље утиче на њихово целокупно пословање.

Предмет овог рада је стратешко планирање активности пре настанка кризе, прављење кризног плана и функционисање кризног штаба у организацији, поступање према стратешким моделима понашања и примена стратешких техника и алата у циљу превазилажења кризних ситуација са којима се организација суочава, као и евалуација реализованог плана у периоду после кризе.

Ова тема ће у раду бити обрађена кроз теоријска разматрања и практичне примере. Стратегије кризних комуникација биће анализирание кроз различите студије случаја, примере добре, али и лоше праксе на којима се учи.

ЦИЉЕВИ:

Циљ овог рада је проналажење и утврђивање везе и утицаја стратешки планираног комуницирања на крајњи исход кризе који се одражава на репутацију организације, али и на њено целокупно пословање.

Циљ је да се покаже неопходност, значај и функционисање стратешке комуникације која постаје кључна менаџмент функција вођења и управљања организације у кризној ситуацији. Стратегијом кризне комуникације унапред се креирају модели понашања и модели формирања одговора, одређују прецизни задаци чланова кризног штаба и дефинишу технике и алати за ефикасно спровођење интерних и екстерних комуникација у кризи који дају шансу организацији да кризу искористи у сопствену корист.

Анализом и интеграцијом теоријских достигнућа и различитих примера из праксе, овај рад ће поствити теоријску основу у виду универзалног приручника за поступање у кризним ситуацијама који би се односио на све врсте организација и који би служио као основа за израду применљивих стратегија кризних комуникација за конкретну организацију.

1.2. ХИПОТЕЗЕ

Живимо у ери информација у којој више није могуће остати по страни комуникационих токова. Организације не могу функционисати као затворене целине које комуницирају са јавностима једносмерно и само онда када оне то желе. У кризним ситуацијама потреба за информацијама постаје још већа, а на организацијама је одлука да ли ће покушати да управљају кризном комуникацијом или ће своју репутацију препустити случају. Према томе, основна хипотеза овог рада је следећа:

Што је стратегија кризне комуникације боље припремљена, организација ће успешније решити кризну ситуацију. Од квалитета унапред планиране стратегије комуницирања организације зависи исход кризе. Стратешка комуникација постаје кључна менаџмент функција вођења и управљања компаније у кризној ситуацији. Независно од специфичности сваке конкретне кризе, унапред дефинисани модели управљања и понашања кризног штаба, убрзавају реакције организације на кризу и омогућавају реализацију постављених циљева.

Основна хипотеза биће развијена кроз следеће посебне хипотезе:

1. *Уколико организација нема стратегију кризне комуникације, последице кризе могу имати изразито негативан утицај на репутацију и пословање организације.* Стратегија кризне комуникације је неопходна свакој врсти организације како би кризну ситуацију дочекала спремна, уколико се она догоди, и да ниједан корак не пропусти случају у циљу очувања своје репутације и имиџа својих производа и услуга.

2. *Што је стратегија кризне комуникације боље припремљена, организација ће имати бржи и квалитетнији одговор на кризу.* На тај начин организација има веће шансе да кризу преокрене у своју корист. Приказивање кризне ситуације онако како одговара некој организацији служи наметању сопственог решења као најбољег и решавању кризе у корист организације.

3. *Што су чланови кризног штаба организације боље припремљени за управљање кризом и кризном комуникацијом, организација ће успешније решити кризну ситуацију.* Основни циљеви кризног штаба су смиривање панике, преусмеравање свих информација на један извор у организацији, остваривање неутралног публицитета и пласирање позитивних прича о организацији. Ниво спремности и убедљивости зависи од претходне припреме у периоду пре кризе и коришћења адекватних комуникационих техника и алата.

4. *Што су активности које кризом захваћене организације спроводе ка свим кључним јавностима боље планиране, то ће организација имати више успеха у очувању своје репутације и имиџа својих производа и услуга.* Купци и корисници услуга су за највећи број организација најважнија циљна јавност, али је у кризним ситуацијама, неопходна и комуникација са осталим кључним јавностима организације: запосленима, акционарима и инвеститорима, добављачима, дистрибутерима, државним органима, удружењима из области у којој организација послује и другим утицијаним и стручним јавностима. Из тог разлога, комуникациона стратегија за кризне ситуације треба да обухвати тактике и алате за комуникацију са свим кључним јавностима организације. Дугорочни и пријатељски односи са медијима који су и циљана јавност и канал комуникације имају велики утицај у разрешењу кризе у корист организације.

5. *Уколико компанија стратешки планираним комуницирањем не попуни комуникациону празнину која се јавља услед повећаног интересовања јавности – вести о кризи ће се саме ширити и могу прерасти у гласине.* Зато је важно стратешки планирано комуницирање из једног комуникационог центра организације – кризног штаба који има унапред припремљене одговоре на кризу и може брзо да реагује. Комуникација путем различитих канала комуникације мора бити интегрисана како би порука коју организација шаље била јасна и како би се постигао синергијски ефекат комуникације у циљу решавања кризе.

1.3. МЕТОДОЛОШКИ ОКВИРИ ИСТРАЖИВАЊА

Методе које ће се у истраживању применити:

Методе истраживања, односно препознавања и прибављања података, у овом раду биће прилагођени предмету и циљевима истраживања. У изради овог рада користиће се општенаучне методе које се односе на логичка правила којима се осигурава истинито закључивање: анализа и синтеза у прикупљању и обради података, индукција и дедукције, класификације и генерализације.

Како истраживање ове теме захтева интердисциплинарни приступ и анализу предмета истраживања из углова различитих научних дисциплина (комуникологија, психологија, социологија, информатика...), резултати таквог истраживања у циљу извођења закључака биће обрађени свеобухватним аналитичко-синтетичким методама.

Методом научног објашњења доћи ће се до одређених закључака који могу помоћи у квалитетном откривању и повезивању узрока и последица међу факторима који чине предмет истраживања. Појединачни и посебни судови биће повезани у опште методом индукције, а коришћењем дедуктивне методе из општих судова издвајаће се појединачне констатације.

Многе појаве које су везане за комуникационе активности у кризним ситуацијама, биће описане и објашњене коришћењем дескриптивно-аналитичког метода. За упоређивање комуникационих стратегија и активности користиће се компаративни метод, а у појединим деловима компаративне анализе користиће се математичко-статистичке методе прикупљања и анализе података.

За потребе овог рада користиће се метод прикупљања, анализе и синтезе до сада објављених доступних научних радова о овој теми. Биће коришћена стручна литература домаћих и страних аутора објављена како у књигама, тако и у различитим публикацијама, зборницима радова, научним и стручним часописима, стручним блоговима, скриптама и презентацијама са стручних семинара итд. Али како је кризна комуникација још увек недовољно истражена област у научној теорији и емпиријским истраживањима, празнину која у науци у овој теми постоји попуниће се посматрањем друштвене праксе и анализом случаја из праксе.

У истраживању кризног догађаја, организације коју је захватила криза и њеног понашања у кризној ситуацији, основни индикатори биће поступци и искази појединаца и група у организацији, као и документи организације, а користиће се метод посматрања, анализа садржаја прикупљених докумената и студија случаја. Основни индикатори у истраживању медијског садржаја, биће писани, сликовни и аудио-визуелни садржаји који се односи на кризу дате организације. Метод анализе садржаја ће се корисити како би се приказала јавна представа одређене организације у току кризе.

Метода студије случаја биће коришћена у циљу бољег разумевања практичне примене теоријског знања. На тај начин ће се кроз различите практичне примере приказати основне теоријске поставке и становишта у раду.

1.4. ОЧЕКИВАНИ РЕЗУЛТАТИ И ДОПРИНОСИ

Резултат овог рада треба да буду правила и упутства за поступање организација у кризи. Анализом и интеграцијом досадашњих теоријских достигнућа и емпиријских истраживања, као и различитих примера кризних случајева из наше и светске праксе, овај рад ће поставити теоријску основу у виду универзалног приручника за поступање у кризним ситуацијама који би се односио на све врсте организација и који би служио као основа за израду применљивих стратегија кризних комуникација за конкретну организацију.

Истраживањем, које се спроводи у овом раду, настоји се дати одређени научни и друштвени допринос.

Научни допринос огледаће се у испитивању односа сазнања које дају научни радови и сазнања која произилазе из практичних примера. Систематизацијом теоријских и практичних сазнања из области стратешке комуникације у кризним ситуацијама створиће се универзални приручник који ће омогућити формулисање и спровођење стратегија и тактика кризних комуникација у циљу превазилажења кризе у корист организација које су се нашле у кризи. Посебан допринос овог рада биће анализирани иновативне технике и алати који се користе у кризном комуницирању.

Друштвени допринос огледаће се у бољем разумевању феномена кризних комуникација и поимању везе између стратешки планираног комуницирања у кризним ситуацијама и ефекта кризе на репутацију организација који се даље одражава на целокупно пословање. Допринос рада биће у практичној примени резултата истраживања, закључака и препорука за дефинисање стратегија кризног комуницирања, као и појединачних комуникационих техника и алата. Самим тим друштвени допринос овог рада представља корист коју организације могу добити очувањем угледа у јавности који се рефлектује на пословне резултате, али и побољшању целокупне комуникације организације у јавности.

2. ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ КОМУНИКАЦИОНЕ СТРАТЕГИЈЕ

„Теоријско знање је благо
чији је кључ пракса.”

Томас Фулер

2.1. СТРАТЕГИЈА УОПШТЕ И КОМУНИКАЦИОНА СТРАТЕГИЈА

Како би се боље разумела проблематика, процес планирања и ефекти комуникационих стратегија у кризним ситуацијама, важно је објаснити појмове стратегије и комуникационе стратегије. Неке основне законитости планирања и реализације комуникационих стратегија важе и за стратегије кризне комуникације. Поред тога, појединачне стратегије комуникације у кризи морају бити у складу са општим комуникационим стратегијама организације и зато је важно разумевање ових појмова и процеса.

Реч стратегија потиче из грчког језика (*стратегија*; од *стратегос*: војни заповедник или генерал; према *стратос*: војска, и *агеин*: водити) и подразумева „науку о вештини ратовања која истражује узајамне везе политичких, економских и ратних елемената за припремања и вођења рата“ и „дугорочни план врховне команде за постизање победе“ (Клајн и Шипка, 2008:1187). Изворно, стратегија је војни израз који описује вештину генерала и његов план управљања у циљу поражавања непријатељске војске. Као стратегија, и појам тактика је позајмљен из војне науке (од речи *тактикос*, што значи спремност за постројавање, односно *такто* што значи наређивање).

Појам стратегије данас има проширено значење па се користи у различитим областима друштвеног живота. „Стратегија може бити одређена као свеобухватна замисао одређеног друштвеног субјекта о могућностима и начинима за постизање претходно постављеног циља/циљева, која се операционализује конкретним планом активности и реализује управљањем тим активностима у датим социјалним околностима” (Милетић, 2011:15). Дакле, стратегија показује начин на који се долази до циља. У пословном свету, тај начин подразумева план управљања ресурсима како би се обезбедили интереси организације у датим околностима. Сваки циљ захтева начин, односно стратегију да се оствари. „Циљеви за које нисмо у стању да створимо начине (стратегије) за њихово остваривање нису реални. Према томе, стратегија је рационално реаговање предузећа на догађаје у средини у којој ради и формулише се према потреби за остварење одређеног циља” (Милисављевић, 2002:24).

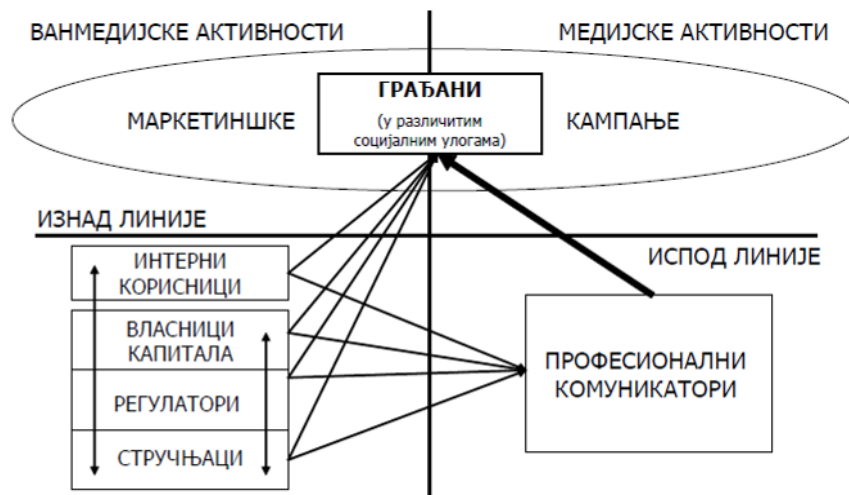
Како стратегија подразумева начин за остваривање циља, тако комуникациона стратегија подразумева начин за остваривање циља у процесу комуницирања. „Комуникациона стратегија је свеобухватна замисао појединца или друштвене групе, у комуникационој улози пошиљаоца порука, о постизању (за)датог циља или циљева персуазивним деловањем на појединца или друштвене групе, у комуникационој улози прималаца порука. У најопштијем смислу, циљ сваке комуникационе стратегије је настојање пошиљаоца да множином порука утиче на ставове, мишљење и понашање њихових реципијената” (Милетић, 2011:15). Остваривање овог циља условљено је комуникационом ситуацијом у којој се стратегија примењује. А како је број комуникационих ситуација неограничен, тако је неограничен и број комуникационих стратегија.

У тако неограниченом броју комуникационих стратегија можемо направити њихову класификацију према броју субјеката комуницирања. Према томе „разликујемо комуникационе стратегије у интерперсоналном, комуницирању са различитим публикама и масовном комуницирању, као и интегралне комуникационе стратегије организованих друштвених субјеката” (Милетић, 2012:143). Како се интерперсонално комуницирање односи на размену порука између два или више комуникационих партнера уз могућност замене улога пошиљаоца и примаоца порука, тако се стратегије у интерперсоналном комуницирању најчешће односе на успостављање, мењање или прекид интерперсоналних односа персуазивним деловањем на комуникационог партнера. У комуницирању са различитим публикама, стратегије се баве разумевањем организовања и структуре различитих публика у циљу деловања на њих у датој комуникационој ситуацији. У масовном комуницирању, мас-медијске организације креирају стратегије у складу са својом уређивачком политиком, али углавном са истим крајњим циљем за увећањем броја припадника њихове публике.

Интегралне комуникационе стратегије подразумевају комбинацију поменутих стратегија које обухватају све облике комуникационе праксе. Управо се израз комуникациона стратегија у свакодневном говору пословног света користи када се мисли на интегралне комуникационе стратегије. „Интегрално схваћена комуникациона стратегија представља најопштију замисао о претходно постављеном циљу/циљевима персуазивног деловања у свим облицима комуникационе праксе, која се операционализује одговарајућим планом, реализује техникама и активностима развијеним у теорији и пракси тзв. односа с јавношћу, а релативна извесност остваривања постављеног циља обезбеђује континуираним управљањем процесом комуницирања са различитим друштвеним групама које омогућавају или могу да омогуће остваривање постављеног циља комуникационе стратегије” (Милетић,

2011:24). Дакле, интегрална комуникациона стратегија представља најопштију замисао и план деловања којим се остварује задати циљ, уз употребу техника и активности односа с јавношћу, а све се то постиже управљањем процесом комуницирања као контролним механизмом примене комуникационе стратегије у оквиру односа с јавношћу.

Према Милетићу, интегралне стратегије које се операционализују у односима с јавношћу могуће је посматрати кроз две групе активности и на два нивоа што је приказано на следећи начин:²



Слика 1. Интегралне комуникационе стратегије (Милетић, 2011:27)

1. Према активностима разликују се ванмедијске и медијске активности. Ванмедијске активности се односе на интерперсонално и комуницирање са различитим публикама, док се медијске активности односе на масовно комуницирање.

2. У односу на замишљену линију видљивости персуазивних намера субјеката комуницирања разликују се два нивоа операционализације интегралних комуникационих стратегија - ниво „изнад линије“ и ниво „испод линије“. Све активности (медијске или ванмедијске) за које највећи број људи зна да је реч о персуазивном деловању представљају део операционализације стратегије „изнад линије“. За разлику од њих, све активности које се не препознају као персуазивно деловање део су операционализације комуникационе стратегије „испод линије“. Управо се односи с јавношћу заснивају на овом деловању медијских и ванмедијских активности „испод линије“.

² Милетић, 2011:27.

2.2. СТРАТЕГИЈЕ ОДНОСА С ЈАВНОШЋУ

„У каквој год да сте професији,
ваша репутација и успех ће у великој мери зависити
од квалитета импресије које оставите на друге.”

Дејл Карнеги

Видели смо да се (интегралне) комуникационе стратегије операционализују кроз односе с јавношћу (*Public Relations*). У складу са тим, можемо рећи да односи с јавношћу представљају планску и систематску употребу сазнања и постулате комуникологије у пословном комуницирању организација ради постизања сопствених циљева. „Паблик рилејшнс, скраћено пи-ар, је континуирани и/или кампањски процес персуазивних утицаја политичких, привредних или цивилних организација – субјеката паблик рилејшнса, на појединце и друштвене групе са израженим могућностима приступа, присутности и изражавања мишљења у јавној сфери одређене социјалне заједнице – објекте паблик рилејшнса. Разлог утицаја је стицање позитивног, примарног и секундарног публицитета, који је у савремености једна од најважнијих претпоставки остваривања стратешких циљева постојања и функционисања сваке друштвене организације, тиме и њено релативно трајно позиционирање у социјалном окружењу” (Милетић, 2012:241).

Нови приступ објашњава да су односи с јавношћу више од убеђивања. Они кроз „функцију управљања успостављају и одржавају узајамно корисне односе између организације и оних јавности од којих зависи њен успех или неуспех.“³ Основни циљ остаје остваривање утицаја на појединце и групе људи, али кроз међусобно разумевање и отворену, двосмерну комуникацију, у којој своје ставове и понашање не мења само циљна јавност, већ и организација. Тако ПР представља механизам за самопосматрање и прилагођавање организације и њене околине. У складу са поменутим је и дефиниција коју су дали професори Лоренс В. Лонг и Винсент Хејзелтон, који односе с јавношћу описију као „комуникациону функцију управљања кроз коју организације прилагођавају, мењају или одржавају своју околину у циљу остварења својих циљева.”⁴

Односи с јавношћу као функција менаџмента имају кључну улогу у стратешком планирању. Америчко друштво за односе с јавношћу - *PRSA*⁵ дефинише односе с јавношћу

³ Брум, 2010:7.

⁴ Вилкокс – Камерон – Олт – Ејџи, 2006:4.

⁵ <http://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/#.U-jxAGPtPwk>

управо као „стратешки, комуникациони процес који гради међусобно корисне односе између организације и њених јавности.” У односима с јавношћу, стратегија подразумева укупан приступ програму или кампањи, фактор координације, водећи принцип, главну идеју, начело иза тактике програма. Док тактика у односима с јавношћу представља практичан део плана који описује след активности, односно техника и алата који стављају стратегије у погон и помажу у постизању зацртаних циљева.⁶

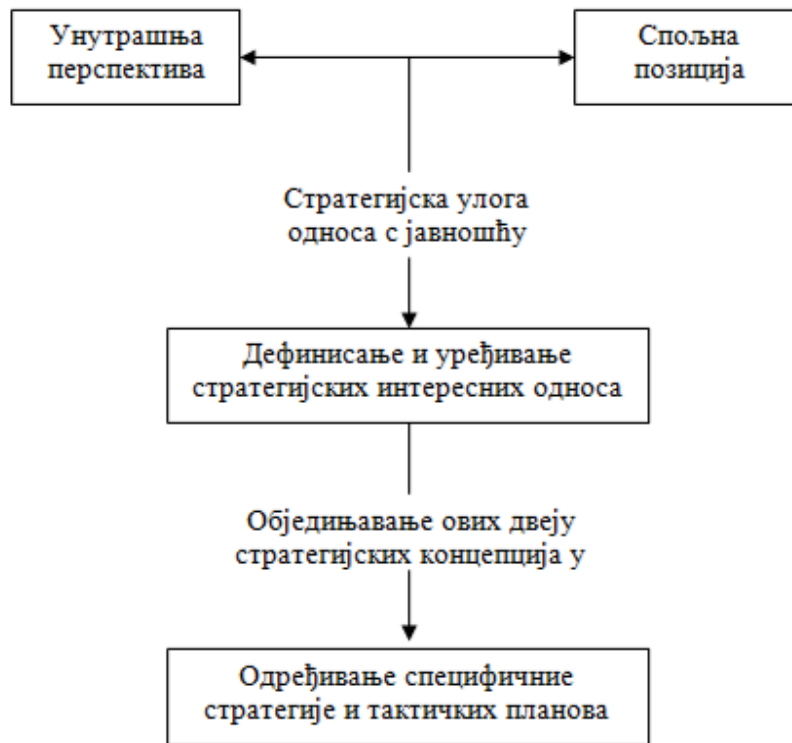
Професор Хенри Минцберг (*Henry Mintzberg*) сугерисао је пет могућих тумачења (пет П) стратегије у односима с јавношћу:⁷

- Као **План** (*Plan*) – стратегија подразумева свесно планирани ток акције, што значи да треба да се развије унапред и са јасном сврхом.
- Као **Проницљивост** (*Ploy*) – стратегија подразумева средство којим се надмудрује конкуренција.
- Као **Поступак** (*Pattern*) – стратегија подразумева посебан ток акција усмерен ка циљу, при чему се јављају два облика стратегије: случајна и намерна. Кроз сагледавање стратегије на овај начин, анализирају се акције које су довеле до успеха у прошлости и које могу довести до успеха у будућности.
- Као **Позиција** (*Position*) – стратегија подразумева средство којим се организација лоцира у својој средини и односи према свом конкурентном окружењу, односно представља посредничку силу између организације и њене околине.
- Као **Перспектива** (*Perspective*) – стратегија подразумева средство којим се организација сагледава изнутра; начин на који руководства осећају свој свет и конкурентно окружење. Перспектива наглашава знатан утицај који организациона култура и колективно размишљање може имати на стратешко одлучивање у оквиру компаније.

Сем Блек објашњава да се стратегијска улога односа с јавношћу огледа у обједињавању ових 5П и помирењу различитих спољних и унутрашњих мишљења у свеобухватну стратегијску политику. Према томе, односи с јавношћу представљају спону између унутрашње перспективе, вредности и визије менаџмента, са једне стране, и спољног позиционирања организације, са друге стране.

⁶ Југо, 2012: 155. према Gregory, 2000:121.

⁷ Блек, 2003:84.



Слика 2. Стратегијска улога односа с јавношћу (Блек, 2003:84)

Отворен двосмерни дијалог између емитера и реципијента ПР порука који води до компромиса остаје само идеал. У пракси се још увек „ највећи део активности односа с јавношћу предузима без намере да уноси било какве промене у начин на који „ми” размишљамо или се понашамо; циљ је само да се изазове промена код „других”. Најчешће је ПР само једносмерна вежба или, у најбољем случају, двосмерна размена између, али не и равноправних, страна.“⁸ Идеал двосмерне комуникације добија могућност остваривања кроз нови облик комуникационе праксе – виртуелно комуницирање које све више мења начине на које су организације до сада комуницирале са својим јавностима, што ће детаљније бити објашњено кроз рад.

Су и Еуген Бел (*Sue, Eugene Bell*) разликују два приступа односима с јавношћу:⁹

1. Функционарски или реактивни приступ карактеристичан за затворене системе:

Он наглашава одржавање постојећег статуса унутар организације и изазивање промена у јавностима организације како би се оне довеле у склад с плановима организације.

2. Функционални или проактивни приступ карактеристичан за отворене системе:

⁸ Davis, 2005:16.

⁹ Брум, 2010:181.

Он подразумева узајамно прилагођавање, односно мењање и организације и њене околине.

„ПР као скуп управљачких и комуникационих активности чији је циљ да створе, одрже и унапреде добре односе с окружењем” (Павловић, 2004:25), подразумева следеће компоненте, према монографији коју је издала Фондација *PRSA* (коју је формирало Друштво за односе с јавношћу Америке):¹⁰

- Саветовање руководства у вези с политикама, односима и комуникацијама.
- Истраживање ставова и понашања јавности у циљу стварања узајамног разумевања или утицаја на циљне јавности.
- Односи с медијима у циљу стицања публициитета или реаговања на њихов интерес за организацију.
- Публицитет, односно слање планираних порука кроз одабране медије ради промовисања интереса организације.
- Односи између запослених које подразумева реаговање на проблеме, информисање и мотивисање запослених или чланова организације.
- Односи са заједницом у циљу очувања амбијента који је у обостраном интересу организације и заједнице.
- Јавни послови који подразумевају развијање успешног укључивања у јавну политику и помагање организацији да се прилагоди јавним очекивањима.
- Владини послови који су у директној вези са законодавним и регулаторним агенцијама које делују у име организације.
- Управљање проблемима које подразумева идентификовање и решавање проблема од јавног значаја који утичу на организацију.
- Финансијски односи (или односи са инвеститорима/акционарима) чији је циљ стварање и одржавање поверења инвеститора и финансијске заједнице.
- Грански односи, односно односи организације с другим предузећима у грани, као и с професионалним удружењима.
- Развој/прикупљање средстава, односно подстицање јавности да подржи организацију првенствено кроз новчане прилоге.
- Мултикултурални односи – односи са појединцима и групама, припадницима различитих култура.

¹⁰ Вилкокс – Камерон – Олт - Ејџи, 2006:8-9.

- Специјални догађаји који стимулишу интересовање за организацију и/или њене производе и омогућавају интеракцију с јавношћу и ослушкивање јавног мњења.
- Маркетиншке комуникације које се односе на комбиновање активности везаних за продају производа, услуге или идеје, укључујући оглашавање, пропратне материјале, публицитет, промоцију, директну пошту, сајмове и специјалне догађаје. У неким случајевима маркетинг односи с јавношћу (МПР) су једина димензија односа са јавношћу организације или њен највећи део.

Кризни ПР је такође део процеса односа с јавношћу који подразумева „скуп активности у јавној сфери којима друштвене организације предупређују настајање негативног публицитета као последице изненадне и кризне ситуације која је изазвана одређеним догађајем. Заснива се на предвиђању могућих кризних ситуација и планирању деловања у условима кризе” (Милетић, 2012:153).

Прецизно планирање комуникационе стратегије је предуслов ефектне комуникације и успешног пословања сваког модерног предузећа. Комуникациона стратегија као процес планирања, осмишљавања и примене комуникационих активности у циљу утицања на ставове и мишљења, као и жељено позиционирање организације у свести циљних јавности, треба да буде у складу са мисојом и визијом компаније, њеним пословним циљевима и стратегијама. Свака комуникациона стратегија може се остварити преко више тактичких планова који су усмерени на остваривање краткорочних циљева. Тактичким плановима се дефинишу конкретне акције, односно оперативни задаци, учесници у реализацији задатака и њихова задужења, као и рокови и буџет за извршење задатака. Важно је да појединачне тактике буду у складу са комуникационом стратегијом и стратешким циљевима организације. У супротном, овај несклад шаље контрадикторне поруке у јавност и крши кључно правило ПР праксе о потпуној интегрисаности, што представља препреку у изградњи жељеног имица и добре репутације.

2.3. ИМИЦ, ИДЕНТИТЕТ И РЕПУТАЦИЈА

„Треба вам двадесет година да изградите репутацију
и пет минута да је упропастите.”

Ворен Бафет

Један од кључних циљева комуникационих стратегија у односима с јавношћу јесте изградња и очување корпоративног имица и репутације. „Божо Скоко дефинише односе с јавношћу управо као вештину којом се, користећи досеге комуникологије, психологије и социологије, утиче на стварање и јачање позитивног имица и угледа организације у јавности те одржавају квалитетне односе са свим сегментима јавности, ради властитог успеха, међусобног разумевања и сарадње, те спречавања или неутралисања неповољног публицитета.”¹¹ За разумевање корпоративног имица и репутације, потребно је кренути од дефиниције корпоративног идентитета.

Корпоративни идентитет је оно што организација стварно јесте, односно оно што представља у стварности. „Укупност свих атрибута које појединац (или циљна група) препознаје (или замишља) кад се суочи с именом, знаком или производом неке фирме, односно, скуп свих особности које једну организацију одвајају од других на тржишту, твори њен корпоративни идентитет. Корпоративни је према француској речи *corporativement*, оно што је групно, заједничко, друштвено, супротно од личног; идентитет (од новолатинске речи *identitas*) значи истоветност битним, одређујућим својствима” (Павловић, 2004:74).

Корпоративни идентитет се корпоративним комуницирањем преводи у корпоративни имиц што је приказано на слици 3. „Имиц (енгл. *image*; од лат. *imago*: слика) је структурирани скуп карактеристика које појединци или друштвене групе, представљајући себе у јавном комуницирању, спонтано или планирано испољавају, а већина припадника одређене социјалне заједнице их узима као њима својствене” (Милетић, 2012:75). Корпоративни имиц представља скуп уверења, асоцијација или представа које циљне јавности у својој свести везују за одређену компанију или њене производе. Можемо рећи да је имиц рефлексија идентитета у очима јавности на основу вредносних судова које појединци имају о организацији. За разлику од корпоративног идентитета који је стабилна категорија, корпоративни имиц је категорија која се много брже мења. Имиц се може градити плански спровођењем одговарајуће комуникационе стратегије, али и потпуно неплански што може резултирати неодговарајућим имицом у јавности. Дакле, организација може да ради на

¹¹ Југо, 2012:20. према Скоко, 2004:77.

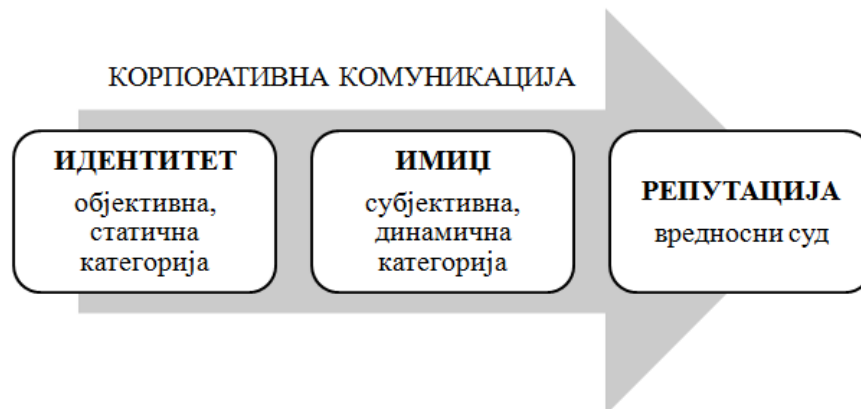
стварању жељеног имица у јавности, али и када то не ради, различите јавности ће у својој свести ставарати слику о њој.

Имиц који није утемељен на реалним чињеницама и на правом стању ствари у организацији није дугорочно одржив. То значи да ситуација када је имиц знатно бољи од идентитета представља претњу и не може дуго да траје. Насупрот томе, ситуација када је идентитет бољи од имица показатељ је неискоришћених потенцијала. Из тог разлога, организације треба да теже изградњи имица који је утемељен на идентитету, а то захтева стратешку комуникацију. „Поуздан корпоративни имиц није ништа друго него допуштеним, етичким средствима оспољен стварни идентитет. Ако се комуникације ослоне на стварне карактеристике организације, на у њој владајућу пословну етику и корпоративну културу, долази се до формуле успеха коју PR-стручњаци изражавају овако: И= И=И (идеално = имиц = идентитет), односно идеално је кад се слика у јавности поклапа са идентитетом” (Павловић, 2004:76).

Углед или репутација (од лат. *репутатио* „узети у обзир”, „израчунавање”) означава опште мишљење о организацији, односно скуп вредносних судова који се временом стварају о организацији. СПЕМ комуникацијска скупина дефинише „углед као одређену врсту друштвеног памћења о појединој организацији јер се обликује на основу свих наших искустава са организацијом и свега што смо икада чули или прочитали о организацији, те тако представља неку врсту целокупне оцене привлачности организације.”¹² Репутација организације, као и имиц, заснива се на утисцима јавности, али се за разлику од имица за формирање репутације потребно је лично искуство, више времена и посвећености. Добра репутација, временом ствара репутациони капитал који представља нематеријалну имовину организације. Иако је неопипљива и нематеријална категорија, репутациони капитал се може показати у расту реалног профита. Захваљујући репутационом капиталу који није могуће копирати од стране конкуренције, организација има могућност да своје производе и/или услуге продаје по вишој цени у односу на конкуренте који немају добру репутацију. Уколико на тржишту постоји велики број конкурентата и уколико је разлика у њиховим понудама мала, значај добре репутације је већи. „Према подацима консалтинг агенције Интербренд, однос између материјалне и нематеријалне активе у компанији „Бритиш Петролеум” (*British Petroleum*) износи 29:69, у компанији „Ај-Би-Ем” (*IBM*) – 17:69, у компанији „Кока-Кола” –

¹² <http://www.spem.si/hrv/Aktivnosti/Istrazivanja/Mjerenje-ugleda/>

4:96. При томе се удео нематеријалне активе при дефинисању тржишне вредности било које компаније непрестано повећава.”¹³



Слика 3. Процес превођења идентитета у имици и репутацију

Божидар Новак у књизи „Кризно комуницирање и управљање опасностима” наводи предности доброг имица и угледа. Такве организације:

- повећавају приход услед могућности формирања више цене производа и услуга,
- снижававају трошкове оглашавања јер су препознатљивост и поверење робној марки веће,
- имају веће шансе за успех нових производа,
- обећавају професионалне односе с пословним партнерима,
- остварују конкурентску предност и повећавају препреке за улазак нових конкурената на тржиште,
- привлаче боље и квалитетније запослене,
- привлаче инвеститоре и повећавају могућност приступа тржишту капитала,
- имају већу подршку и поверење циљних јавности, што је од посебне важности када се компанија суочава са кризним догађајима,

Према томе, јасно је зашто савремене организације улажу у изградњу репутације и зашто је највећи страх оваквих организација могућност нарушавања репутације. Кризне ситуације представљају највеће претње нарушавању репутације и зато је главни циљ комуникационих стратегија у кризи управо очување репутације.

¹³ Борисович Васељеноко, 2008:8.

3. КРИЗА

„Криза свакој особи, сваком народу може бити прави благослов,
јер све кризе доносе напредак.”

Алберт Ајнштајн

Развојем друштва и технологија, кризе, као неизбежан пратилац живота, постају све разноврсније. Да бисмо боље разумели процес планирања кризне комуникације и успешно управљање кризом, важно је поћи од разумевања појма кризе, њених узрока и врста, фактора који на њу утичу као и њен животни циклус.

3.1. ДЕФИНИСАЊЕ КРИЗЕ

Реч *криза* се користи у различитим научним дисциплинама, али и у свакодневном говору. Често чујемо њену употребу у најразличитијим контекстима, а најчешће се односи на изузетно неповољна стања, од личних, пословних, до проблема друштва у целини. Реч *криза*, према Вујаклији, изворно потиче од грчке речи *krisis* и значи „преокрет, обрт”, фигуративно, та реч значи и „прекретница, поремећај, збрка”. Дакле, ова реч напосто описује стање неког преокрета које само по себи не мора да доведе до искључиво негативних последица. Криза проузрокује промене – које могу бити на горе или на боље. Међутим, самим помињањем речи *криза*, већина људи има негативну конотацију.

„У савременој социјалној теорији кризним се именује стање у коме су упадљиво заострене противуречности због сукоба интереса или непредвиђеног инцидента” (Павловић, 2004:60). Према томе, криза је прекид у току који је очекиван, као непланирани и нежељени процес који траје одређено време, и који се може завршити на разне начине. Институт за кризни менаџмент (*Institute for Crisis Management*) дефинише кризу као проблем или поремесћај који изазива негативну реакцију заинтересованих страна (стејкхолдера) и који би могао да утиче на финансијску снагу и способност организације да обавља своју делатност.¹⁴ Криза нарушава осећање континуитета и због тога се важне одлуке морају доносити под стресом и у кратком временском периоду. Тимоти Кумбс (*Timothy Coombs*) (2007) наводи да

¹⁴ www.crisisconsultant.com

је криза перцепција непредвидљивог догађаја који прети очекивањима стејкхолдера и може озбиљно да утиче на перформансе једне организације и генерише негативне исходе.¹⁵ Стивен Финк (*Steven Fink*), сматра да су „кризе упозоравајуће ситуације које прете да ескалирају по интензитету, потпадну под надзор медија или владе, које ометају нормално пословање, доводе у опасност имиџ организације и наносе штету финансијским резултатима компаније.”¹⁶

У Лондонској школи за односе са јавношћу кризу дефинишу као озбиљан инцидент који утиче на човекову сигурност, околину, производе или углед организације.¹⁷ Криза је за једну организацију околност у којој се више не може нормално деловати што онемогућава постизање њених циљева и угрожава сам опстанак организације.

Иако је је карактеристично да се за кризу каже да се појавила изненада и без најаве, кризе нису увек неочекиване, али се дешава да руководство занемарује прве знаке кризе због чега она ескалира. Када криза наступи, долази до несигурности, стреса, панике и збуњености коју осећају менаџмент, запослени, али и екстерне јавности које су укључене у овај догађај. Све ово отежава доношење правих одлука за које у кризи нема много времена. Кризе некада представљају претње по људски живот, локалну заједницу, животну средину, а готово увек по финансијско стање и репутацију компаније. Најчешће су праћене негативним публицитетом, али и судским тужбама и истрагама, што резултира падом прихода и цена акција. Према томе, криза је увек непожељни догађај са потенцијално негативним исходом.

Криза као ситуација у којој организација не функционише на стандардан начин, захтева додатна средства и методе управљања како би се организација вратила у нормално стање функционисања. Кризе у којима се организација није снашла и није имала припремљен план деловања могу резултирати дугогодишњим проблемима или чак довести у питање постојање организације. Иако све кризе представљају одређени степен ризика, не доводе све кризе до пропасти. Из тог разлога на кризе треба гледати као на нормалне појаве које су саставни део околине у којој организација послује. То значи да кризе треба само претворити у прилику за побољшање, обликовање нове стратегије, нови такмичарски изазов и убрзано решавање одлаганих проблема. У мандаринском језику, знак за кризу управо се састојао од два симбола – знака за опасност и знака за прилику. Према томе се криза најчешће тумачи као ситуација која представља својеврсну шансу за позитивни помак. Међутим, треба имати у виду да је и прави превод за ова два симбола (опасност и прилику) у старом мандаринском

¹⁵ Crandall – Parnell - Spillan, 2010.

¹⁶ Вилкокс – Камерон – Олт - Ејди, 2006:184.

¹⁷ Олетић, 2009:3.

језику, заправо „прилика за опасност”, а не прилика или изазов, који произилази из опасности. Дакле, криза представља тачку преокрета и уколико се њом добро управља према утврђеном стратешком плану, пословне организације могуће је окренути на боље.

Појам кризе треба разграничити од појмова поремећаја, конфликта и катастрофе. Поремећаји су, за разлику од криза, ситуације са којима се организације свакодневно сусрећу. Изазивају их проблеми који се могу решавати релативно брзо и лако, па не угрожавају економске циљеве и опстанак организације. Кризе се често поистовећују и са конфликтима који представљају сукоб између персоналних група. За разлику од криза, конфилкти могу бити неограниченог трајања, а поједини дисфункционални конфликти могу довести до озбиљних криза. Понекад су конфликти пожељни и могу се завршити променама на боље, као и кризе. За разлику од њих, катастрофе су догађаји који имају искључиво негативан исход и представљају неизбежне догађаје. Могу се схватити и као екстремни облици криза и многи аутори их наводе у класификацији врста криза.

Са кризним комуникацијама повезана је комуникација ризика која се односи на информисање јавности о постојању ризика по здравље и безбедност људи и животне средине. Истраживачи комуникације ризика наводе неколико фактора који утичу на перцепцију јавности:¹⁸

- Ризик који се добровољно преузима боље се прихвата од ризика који је наметнут и над којим појединци имају малу или никакву контролу.
- Што је ситуација сложенија и проблематика мање разумљива – повећава се перцепција ризика.
- Ако су ситуације познате и јавност разуме проблем и факторе који на њега утичу, она ризик перципира као мањи.
- Перцепција ризика се повећава када су поруке експерата контрадикторне и према значају који су добили у ударним вестима.
- Озбиљност могућих последица утиче на перцепцију ризика, па чак и онда када је вероватноћа да се деси веома мала.

Важно је добро разумевање ових фактора који утичу на перцепцију јавности о ризику, јер комуникација ризика, уколико се њом не управља на прави начин, може да прерасте у кризну комуникацију. *„Пример прилично неуспешне комуникације ризика представља „страх од лудих крава” који се у Великој Британији појавио 1996.године. Упркос гаранцијама здравствених званичника и индустрије меса да смртоносна болест крава представља*

¹⁸ Вилкокс – Камерон – Олт - Ејди, 2006:191-192.

„изузетно мали” ризик по потрошаче, јавност у Британији престала је да купује говеђе месо, а Европска заједница забранила је увоз британске говедине. У случају „лудих крава”, јавност је ризик перципирала већим него што је на њега указивала статистичка вероватноћа, зато што је болест могла да буде смртоносна.”¹⁹

3.2. УЗРОЦИ КРИЗА У ОРГАНИЗАЦИЈИ

Тешко је набројати све могуће узроке криза, али разумевање главних узрока може помоћи организацији да установи оне узроке и кризе које она треба избећи и за које се треба припремити. Одређени узроци криза везани су за делатност пословања и представљају потенцијалну опасност за све организације које се баве том врстом пословања. Поједине кризе могу погодити целу грану индустрије, па се дешава да чак међусобно конкурентне компаније формирају заједничко тело које би радило на препознавању узрока и решавању оваквих криза које угрожавају целу индустрију. Поред тога, постоји велики број узрока криза који могу задесити различите организације јер зависе од природе људи који раде у њој или опште ситуације у окружењу. Иако су узроци кризе различити, углавном се деле на спољашње и унутрашње узорке.²⁰

Спољашњи (екстерни) узроци настају изван организације, а организација нема значајнијег утицаја на њих. Ту спадају:

- Глобалне промене (нпр. светска економска криза)
- Промене на тржишту роба, услуга, капитала и/или рада
- Промене у индустријској грани
- Економске кризе
- Политичке и друштвене промене
- Промене у законодавству
- Промене изазване развојем науке, технике и технологије
- Природне катастрофе и несреће...

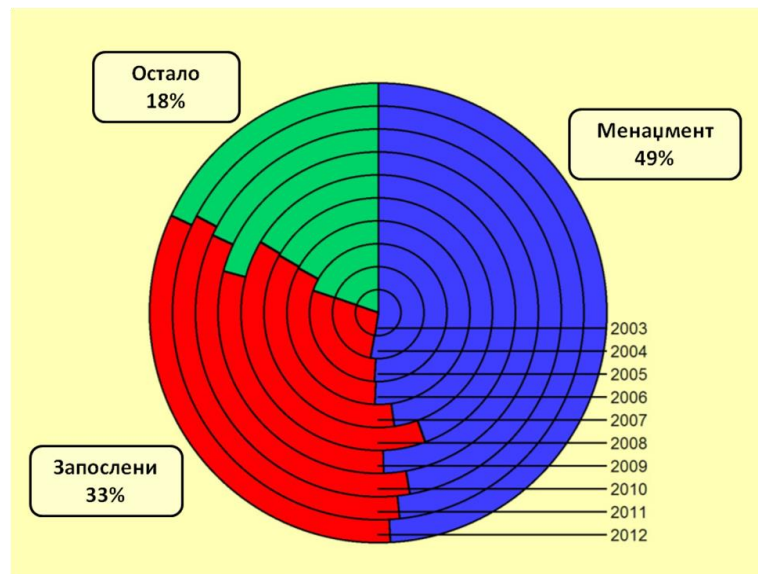
Поред спољашњих узрока, кризе често настају унутар организације. Такве кризе нису често видљиве, односно „скривене“ су у самој организацији. У унутрашње узроке спадају:

¹⁹ Вилкокс – Камерон – Олт – Ејџи, 2006:191.

²⁰ Подела узрока према Томић, 2008:363 и Новак, 2006:5.

- Неодговарајућа стратегија организације
- Неодговарајућа техника и технологија
- Неодговарајућа оспособљеност менаџмента или руководиоца
- Нестручност и/или неморал менаџмента
- Ривалитет запослених
- Подцењивање јавног мњења
- Лоше деловање функција управљања
- Нереални циљеви синдиката у предузећима
- Неразвијена комуникација и нарушени међуљудски односи
- Лоша организациона култура, лоша организација и услови рада
- Незадовољство и немотивисаност радника
- Стварање неформалних група са различитим ставовима итд.

Према подацима истраживања које је у периоду од 2003. до 2012. године спровео Институт за кризни менаџмент²¹ у САД-у, најчешћи узрок пословних криза налази у одлукама менаџмента. Резултати овог истраживања су показали да је менаџмент био одговоран за 49 % пословних криза, запослени за 33 % криза, а спољни фактори за само 18 % кризних ситуација.



Слика 4. Порекло криза²²

²¹ www.crisisexperts.com

²² www.crisisexperts.com

Разумевање наведених узрока криза први је корак у планирању стратегије кризне комуникације. Темељном ревизијом организацијских ризика, истраживањем и анализом потенцијалних криза и њихових узрока прави се план за њихово спречавање или управљање уколико до њих дође.

3.3. ВРСТЕ КРИЗА

Постоје различите врсте криза и како каже Џ.Велш (*J. Welsh*) свака је криза прича за себе. Ипак, све те кризе можемо класификовати према различитим критеријумима.

Кризе се према Сему Блеку могу разврстати као „познато о непознатом” и „непознато о непознатом”:²³

1. „Познато о непознатом”: У гранама привреде као што су железнице, ваздушни саобраћај, поморски саобраћај, хемијска индустрија, нуклеарне електране, прерада нафте, нафтоводи, рударство, грађевинарство и сл. постоји реална могућност да се у неком тренутку догоди несрећа. Поред ових потенцијалних криза које су одређене самом делатношћу пословања, постоје и друге кризе које се могу предвидети а односе се на кризне ситуације финансијске природе, компјутерски криминал, смрт председника, банкротство пословног партнера и сл. Заједничко за све ове кризе је то да је потенцијална опасност позната, али остаје непознато да ли или када ће се догодити.

2. „Непознато о непознатом”: Кључна карактеристика ових кризних ситуација је да се не могу предвидети и подразумевју тзв. „Божију вољу“. Примере ових криза изазивају земљотреси, вулканске ерупције или поплаве, а сада се у ову групу све више укључују и криминалне радње као што су тровање хране или лекова по супермаркетима. Врло је тешко унапред испланирати како да се такви ванредни случајеви предупреду, али када криза букне, тренутна акција је изузетно важна.

Поред ове поделе која је условљена могућношћу предвиђања криза, кризе можемо класификовати и у односу на време њиховог појављивања, односно брзини ескалирања кризе и према тома разликујемо изненадне и тињајуће кризе.

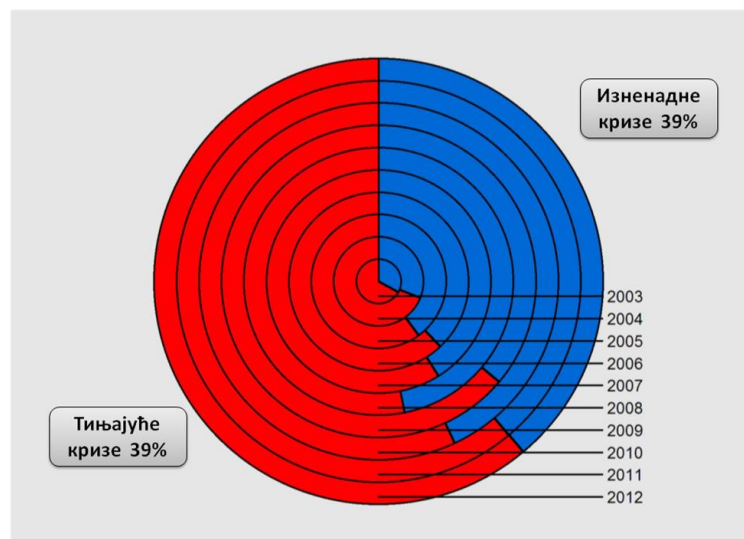
1. Изненадне кризе су кризе које се појављују неочекивано због чега су посебно трауматичне. Међутим, уколико се њима добро управља обично трају кратко. Примери

²³ Блек, 2003:82.

оваквих криза су авионске несреће, еколошки инциденти, несреће у производним погонима и слично.

2. Тињајуће кризе, како сам назив указује, остављају довољно времена за уочавање и сузбијање. Међутим, уколико се симптоми оваквих криза игноришу, оне могу ескалирати и озбиљно угрозити пословање организације. Примери ових криза су незадовољство запослених, учестале притужбе потрошача, одступање од закона и сигурносних процедура и слично.

Према подацима истраживања које спровео Институт за кризни менаџмент²⁴ у САД-у у последњих 20 година, око једне трећине свих криза у просеку биле су изненадне кризе. Преосталих две трећине криза биле су тињајуће кризе. То нам говори да је од кључне важности праћење промена у организацији и њеном окружењу у циљу препознавања првих симптома оваквих криза, јер се на тај начин могу лакше санирати како би се избегло њихово ескалирање.



Слика 5. Изненадне и тињајуће кризе ²⁵

Сејмур (*Seymour*) и Мур (*Moore*) (2000:10) дају сличну класификацију типова криза уз веома занимљиво поређење са змијама. Они разликују две врсте криза, а то су: кобре (*cobra crisis*) и питони (*python crisis*). Кобра кризе предстаљају догађаје који се дешавају изненада и хватају организацију неспремну. Са друге стране, Питон кризе подразумевају скуп споријих, горућих проблема који се развијају један за другим и тако полако парализују организацију и уништавају је део по део.²⁶

²⁴ www.crisisexperts.com

²⁵ www.crisisexperts.com

²⁶ Типурић – Скоко – Југо – Мешин, 2013:28.

Слично овим поделама, Брум разликује три врсте криза користећи време као пресудну варијаблу:²⁷

1. Тренутне кризе су оне које се догађају изненадно и неочекивано. Из тог разлога од ових криза се највише страхује, јер не остављају довољно времена за истраживање и планирање, већ се одлуке морају врло брзо доносити. Управо због недостатка времена, код оваквих криза је кључно да се што брже успостави консензус чланова управе о плану реаговања на кризу. Примери таквих криза су авионске несреће, намерно кварење производа, пожари, потреси, пуцњаве и сл.

2. Кризе у настајању остављају више времена за истраживање и планирање, али оне могу изненада букнути након дугог раздобља тињања. Из тог разлога, кључно је код ових криза убедити руководство да предузме мере за решавање проблема пре ескалације кризе. Примери таквих криза су незадовољство и ниски морал запослених, сексуално узнемиравање на радном месту, злоупотреба дрога на радном месту и сл.

3. Трајне кризе су оне које трају месецима, чак и годинама. Примери оваквих криза су гласине или спекулације које се објављују у медијима или се преносе усмено, а које је тешко зауставити порицањем или контрирањем. Тако се новинари који раде на причама о компанији ослањају на стару причу понављајући нетачне информације и на тај начин стално обнављају кризу.

С обзиром на њихове узроке, Катлип (*Cutlip*) наводи детаљнију поделу типова криза, као што су:²⁸

1. природне кризе,
2. технолошке кризе,
3. кризе узроковане сукобом,
4. кризе узроковане злонамерношћу,
5. кризе узроковане вредностима управљања,
6. кризе узроковане обманом,
7. кризе узроковане лошим пословањем управе и
8. пословне и економске кризе.

У следећој табели приказане су класификације криза према различитим ауторима.

²⁷ Брум, 2010:313.

²⁸ Cutlip – Center - Groom, нав. д., стр. 389.

Маркус и Гудман (<i>Marcus, Goodman, 1991</i>)	Пирсон и Митроф (<i>Pearson, Mitroff, 1993</i>)	Мајерс (<i>Myers, 1993</i>)	Крандал, Макартни и Зимнович (<i>Crandall, McCartney, Ziemnowicz, 1999</i>)
1. несреће 2. безбедност производа и здравствени инциденти 3. скандали	1. економски напади 2. еколошки инциденти 3. безбедност здравља и болести 4. догађаји изазвани психолошким проблемима (нпр. тероризам, саботажа и сл.) 5. репутационе штете 6. информативни напади 7. паузе (на пример, повлачење производа, дефектни производи, компјутерски кварови и сл.)	1. природне непогоде (поплаве, урагани, и сл.) 2. догађаји који утичу на животну средину (авионске несреће, контаминације, експлозије и сл.) 3. изазвани инциденти (подметање пожара, саботаже, вандализам и сл.)	1. кризе у смислу оперативних проблема 2. негативан публицитет догађаја 3. лажне кризе 4. природне катастрофе 5. правна питања

Табела 1. Класификација криза²⁹

Вероватно најдетаљнију касификацију криза, дали су Хид (*Heath*) и Комбс (*Coombs*).

Они разликују 3 групе криза:

1. Кризе у којима је и организација жртва:	У овим врстама кризе организација је такође жртва
Природна катастрофа	Активности природе (нпр. земљотрес, торнадо) оштећују организацију.
Гласине	Гласине, лажне и штетне информације које круже о

²⁹ Табела је направљена према: Crandall – Parnell - Spillan, 2010.

	организацији.
Насиље на радном месту	Насиље на радном месту од стране бившег или садашњег радника.
Неовлашћено мешање/ злонамерност	Уништавање производа од стране спољних узрока који изазивају штету организацији.
2. Несрећни случајеви:	У овим врстама криза, активности организације које су довеле до кризе нису биле ненамерне.
Изазови	Кризе у којима субјекти тврде да организација делује на непримерен начин.
Велика оштећења	Техничке незгоде које се догађају.
Незгоде техничког квара	Квар у технологији или опреми узрокује индустријску незгоду.
Опозиви техничког квара	Квар технологије или опреме узрокује да се производ опозове.
3. Намерне кризе:	У овим врстама кризе, организација је људе свесно изложила ризику, спровела неодговарајуће акције или прекршила закон или пропис. Ово су кризе које су се могле спречити.
Људске грешке	Кризе изазване људском грешком које су довеле до индустријске несереће.
Опозиви људских грешака	Дефектни производи који су настали услед непажње или немарности људи.
Организацијско недело без штетности	Субјекти су преварени без штетности.
Организацијско недело лошим вођењем менаџмента	Закони или прописи су прекршени од стране менаџмента.
Организацијско недело са штетом	Субјекти су изложени ризику од стране менаџмента и штете се догађају.

Табела 2. Врсте кризе по кризним групама³⁰³⁰ Heath - Coombs, 2006:204.

Према годишњем извештају Института за кризни менаџмент³¹ за 2012. годину, у најчешће врсте криза које су се дешавале организацијама у САД спадају: криминал „белих крагни” (16%), кризе изазване лошим управљањем (15%), групне тужбе против организације (11%) и насиље на радном месту (11%). Истраживање је показало да највећи пораст у односу на претходну годину бележе кризе изазване лошим управљањем и групне тужбе против организације, док су кризе изазване криминалом „белих крагни”, које представља најчешћи узрок криза у протеклих двадесет година, опале у односу на претходну годину. Криминал „белих крагни” подразумева криминална дела менаџера попут подмићивања, проневере, утаје пореза, злоупотребе положаја и других врста превара.

Врсте криза	1990.	2009.	2011.	2012.
Оштећења пословних објеката (<i>Facility Damage</i>)	5.5	7	8	8
Несрећни случајеви (<i>Casualty Accidents</i>)	4.8	11	9	8
Еколошке кризе (<i>Environmental</i>)	7.8	2	1	2
Групне тужбе против организације (<i>Class Action Lawsuits</i>)	2.2	7	7	11
Активизам потрошача (<i>Consumer Activism</i>)	2.8	9	5	4
Дефекти и повлачења производа (<i>Defects & Recalls</i>)	5.4	8	5	3
Дискриминација (<i>Discrimination</i>)	3.3	3	3	3
Смена менаџмента (<i>Executive Dismissal</i>)	1.3	1	1	1
Финансијске штете (<i>Financial Damages</i>)	4.2	5	8	6
Непријатељска преузимања (<i>Hostile Takeover</i>)	2.6	0	0	0
Спорови са запосленима (<i>Labor Disputes</i>)	10.3	8	8	8
Лоше управљање (<i>Mismanagement</i>)	24.1	16	11	15
Сексуално узнемиравање (<i>Sexual Harassment</i>)	0.4	1	2	2
Сведочења о нелегалним активностима у организацији од стране неког инсајдера (<i>Whistle</i>	1.1	1	3	2

³¹ www.crisisexperts.com

<i>Blowers)</i>				
Криминал „белих крагни” (<i>White Collar Crime</i>)	20.4	18	19	16
Насиље на радном месту (<i>Workplace Violence</i>)	3.8	4	10	11

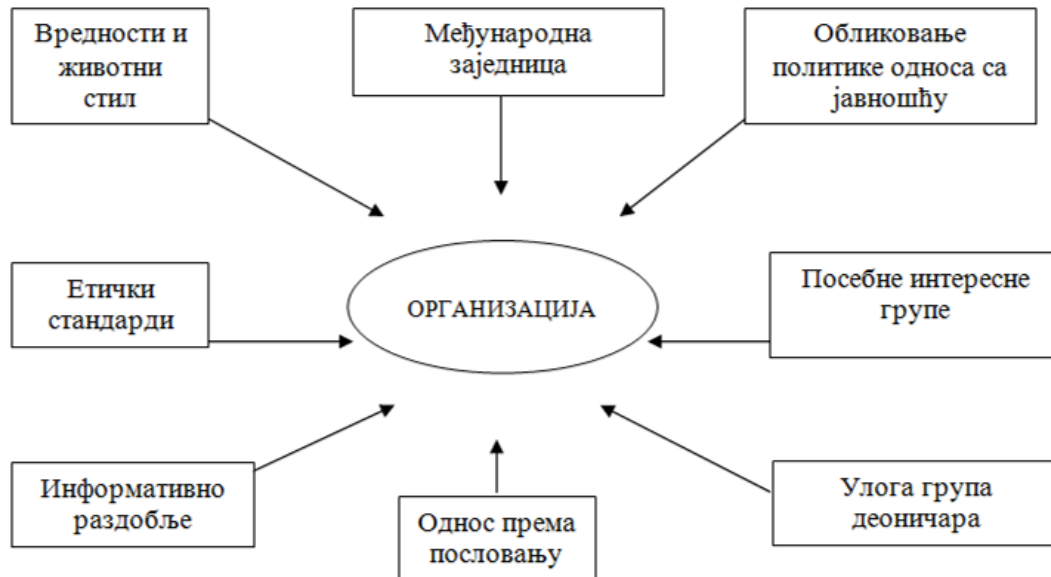
Табела 3. Удео (%) различитих врста криза у периоду 1990.–2012. ³²

Запослени у сектору односа с јавношћу заједно са менаџментом морају најпре одредити врсте криза које могу задесити њихову организацију, а затим разрадити детаљан план активности у кризним ситуацијама уколико до датих криза дође. Када је криза унапред дефинисана, много је лакше да се она на време препозна и сузбије. Проучавањем искустава сопствене или других организација лакше се предвиђају и препознају кризне ситуације, али и извлаче корисни закључци о поступању у кризним ситуацијама. Када у плану кризне комуникације, не постоји листа јасно дефинисаних потенцијалних криза, организације често занемарују почетне симптоме, а онда буде прекасно.

3.4. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА КРИЗУ

Дефинисањем могућих криза и разумевањем њихових узрока, савремене организације се спремају за успешно препознавање и управљање овим кризама. У том процесу важно је анализирати све факторе који утичу на дате кризе, а најбољи начин за то јесте „повратно” размишљање из позиције својих циљних јавности, што је приказано на *слици 4*.

³² www.crisisexperts.com



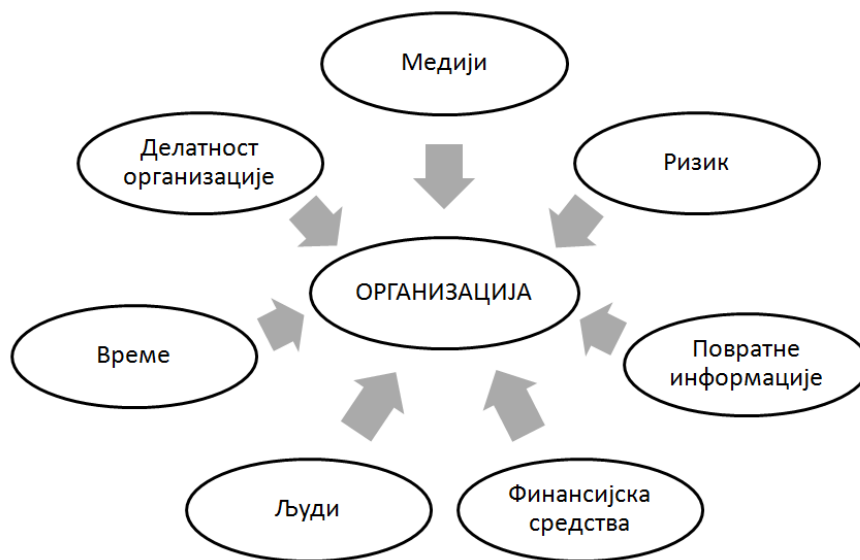
Слика 6. „Повратно” мишљење савремених организација³³

Када би једини фактори успешности кризних комуникација били квалитетни кризни планови и њихово адекватно спровођење било би веома лако контролисати исход кризе. Међутим, у пракси се показало да на исход кризе утичу и многи други фактори. Као кључне факторе кризног окружења, Божидар Новак наводи следеће:³⁴

- Делатност организације
- Медији
- Ризик
- Време
- Повратне информације
- Људе
- Финансијска средства.

³³ Олетић, 2009. нав. д. према Register, 1998:6.

³⁴ Новак, нав. д. према Register, 1998:8.



Слика 7. Фактори кризног окружења³⁵

Ови фактори приказани на слици 5. показују колико је кризна комуникација сложен процес и шта све на њу може утицати. Није исто спровођење кризног плана када је компанија у пријатељским односима са медијима и у ситуацијама када то није случај. Одређене кризе су за неку делатност озбиљан проблем, за неку другу могу бити добра реклама. Чак и најбољи планови кризне комуникације неће дати добре резултате ако нису засновани на истинитим повратним информацијама из окружења или ако их спроводе нестручни људи. Поред поменутог, два битна фактора за спровођење сваке стратегије комуникације, а посебно кризне су потребно време и финансијска средства. Времена у кризи никада нема довољно, а финансијска средства иако нису планирана за кризну ситуацију не треба штедети, јер последице кризе могу довести до много већих губитака.

3.5. ЖИВОТНИ ЦИКЛУС КРИЗЕ

Врста криза има много, као и фактора који утичу на њих. Међутим, оно што им је заједничко јесу основни облици и фазе развоја кризе. Модел животног циклуса кризе³⁶ је изведен из маркетиншког модела животног циклуса производа, који је базиран на продаји током времена. Теорија животног циклуса производа сугерише да организације треба да

³⁵ Новак, нав. д. према Register, 1998:8.

³⁶ Howell - Miller, 2006.

развију и имплементирају стратегије маркетинга у складу са положајем производа у односу на четири фазе животног циклуса. Концепт да криза такође напредују на одређени начин, односно да има свој животно циклус, развијен је у раним 1980-им.

У оквиру животног циклуса кризе, многи аутори разликују три основна облика кризе: латентну кризу, актуелну кризу и посткризни период, односно разликују период пре кризе, у току кризе и после кризе. Латентна криза може да траје јако дуго, понекад годинама, док актуелна криза обично траје кратко и у тој фази времена никада нема довољно. Трећа фаза, односно посткризни период траје онолико времена колико је организацији потребно да превазиђе све последице које је криза за собом оставила и врати своје пословање у стање нормалног функционисања.

На бази ове основне поделе на три фазе у развоју кризе, Вилијам Крандал (*William Crandall*), Џон Парнел (*John Parnell*) и Џон Спилан (*John Spillan*)³⁷ направили су упоредну анализу различитих теоретских модела животног циклуса кризе, односно различите категоризације фаза кризе које су дали једни од најзначајних аутора из области кризне комуникације. У наредној табели приказана је адаптација њихове упоредне анализе у којој је додат и модел животног циклуса кризе који су развили Гонсалес-Хереро (*González-Herrero*) и Прат (*Pratt*).

Основне фазе кризе и кризног менаџмента	3 фазе: <i>Smith, 1990.</i>	3 фазе: <i>Richardson, 1994.</i>	4 фазе: <i>Myers, 1993.</i>	4 фазе: <i>Fink, 1996.</i>	4 фазе: <i>González-Herrero, Pratt, 1996.</i>	5 фаза: <i>Pearson & Mitroff, 1993.</i>
Пре кризе	Криза менаџмента (<i>Crisis of Management</i>)	Предкризна фаза или фаза катастрофе (<i>Precrisis/disasterphase</i>)	Нормално функционисање (<i>Normal operations</i>)	Фаза раних симптома (<i>Prodromal crisis stage</i>)	Рођење кризе (<i>Birth</i>)	Откривање сигнала (<i>Signal detection</i>)
					Раст кризе (<i>Growth</i>)	Припрема / превенција (<i>Preparation/Prevention</i>)
Током кризе	Оперативна криза	Удар кризе / фаза	Хитан одговор	Фаза акутне кризе	Зрелост кризе (<i>Matutity</i>)	Сузбијање/ контрола

³⁷ Crandall – Parnell - Spillan, 2010.

	<i>(Operational crisis)</i>	спасавања <i>(Crisis impact/rescue phase)</i>	<i>(Emergency response)</i>	<i>(Acute crisis stage)</i>		штете <i>(Containment/Damage limitation)</i>
			Привремена обрада <i>(Interim processing)</i>	Фаза хроничне кризе <i>(Chronic crisis stage)</i>		
После кризе	Криза легитимност и <i>(Crisis of legitimation)</i>	Фаза опоравка (или пропасти) <i>(Recovery / demise phase)</i>	Обнова <i>(Restoration)</i>	Фаза резолуције <i>(Crisis resolution stage)</i>	Пад кризе <i>(Decline)</i>	Опоравак <i>(Recovery)</i>
						Учење <i>(Learning)</i>

Табела 4. Упоредна анализа модела животног циклуса кризе³⁸

Смит, по узору на основну поделу, разликује три фазе кризе:

1. Криза управљања:

У овој фази акције лидера организације могу да доведу до такве климе у којој је само потребан догађај који је окидач за развој кризе.

2. Оперативна криза:

У овој фази када је криза у току, Смит тврди да организација управља кризом најбоље што може. Ова фаза се одликује изградњом подстицајног амбијента међу кључним актерима који су укључени у кризи.

3. Криза легитимности:

Ова фаза може да карактерише жртвовање једног броја учесника кризе, укључујући и саму организацију, као и надлежне државне органе, али и медије.

Ричардсон такође разликује три фазе кризе, а то су:

1. Предкризна фаза (или фаза катастрофе):

У овој фази фокус је на превенцији. Организација треба да обраћа пажњу на све претње које могу да изазову кризу.

2. Фаза удара кризе (или фаза спасавања):

³⁸ Адаптирамо према: Crandall – Parnell - Spillan, 2010.

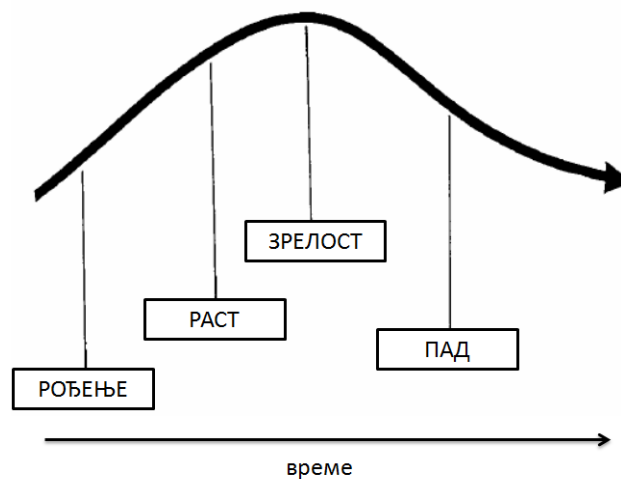
У овој фази долази до развоја кризе. Током овог периода, руководство би требало да ради на ублажавању кризе и пружању подршке људима који су кризом погођени.

3. Фаза опоравка (или фаза пропасти):

Ова фаза подразумева обнављање поверења циљних јавности у организацију.

За разлику од Смита и Ричардсона, Мајерс, Финк, Гонсалес-Хереро и Прат понудили су четири фазе кризе и тако прецизније дефинисали њен прогрес.

Гонсалес-Хереро и Прат³⁹ сматрају да криза следи секвенцијални пут кроз четири фазе: рођење, раст, зрелост и пад. Овај модел дели кризу у препознатљиве фазе, она показује како се криза мења током времена, и да се циклус не завршава, већ да ће се њени ефекти развучити иза пада и смрти кризе. Овај основни модел приказан на наредној слици представља поједностављену илустрацију животног циклуса кризе.

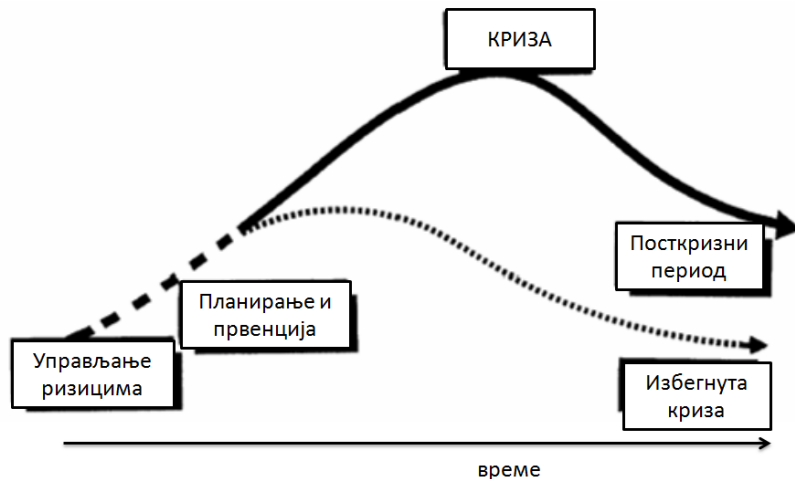


Слика 8. Животни циклус кризе (Гонсалес-Хереро и Прат)⁴⁰

Гонсалес-Хереро и Прат проширили су овај модел да илуструју ефекат управљања ризицима. Аутори верују да активним радом на управљању ризицима пре рођења кризе, организације могу да промене исход кризе. Према основном моделу прогреса кризе, криза прво достиже зрелост па тек онда почиње да опада у посткризној фази. У новој адаптацији овог модела, фаза планирања у којој се ради на управљању ризицима, показује да криза може да се спречи пре него што достигне свој раст. Овај процес је приказан на наредној слици.

³⁹ Howell - Miller, 2006.

⁴⁰ Howell - Miller, 2006.



Слика 9. Управљање ризицима са или без интервенције менаџмента
(Гонзалес-Хереро и Прат)⁴¹

Мајерс такође разликује четири фазе кризе:

1. Фаза нормалног функционисања:

У овој фази, организација послује нормално, али се спроводе припреме за решавање потенцијалног кризног догађаја.

2. Фаза хитног одговора:

Ова фаза обухвата прве сате након почетка кризе када се захтева брзо реаговање.

3. Привремена обрада:

Ову фазу карактеришу привремене процедуре функционисања док се организација не врати у нормално стање.

4. Фаза обнове:

Ово је завршна фаза у којој се организација фокусира на повратак у нормално стање пословања.

Видимо да за разлику од модела који су Гонзалес-Хереро и Прат, према Мајерсовом моделу, криза достиже свој врхунац већ у другој фази када се захтева хитан одговор. Сличан овом моделу је и **модел Стивена Финка** који такође има четири фазе:

1. Фаза раних симптома кризе:

Ова фаза се јавља пре кризе и карактеришу је први знаци упозорења да криза може бити неизбежна. Такви знаци упозорења се могу наћи у разним извештајима интерне и екстерне ревизије, државне регулативе, индустријским публикацијама и

⁴¹ Howell - Miller, 2006.

сл. Ако се у овој фази први знаци кризе уоче на време, криза се може спречити пре него што се развије.

2. Фаза акутне кризе:

Ову фазу карактерише нагли почетак развоја кризе и њен врхунац када кризу сви препознају. Финк тврди да стварна криза почиње догађајем који представља окидач чиме започиње актуна фаза. У овој фази је кључно да се минимизира штета коју криза производи. Озбиљност кризе и штета коју она производи зависе од успеха припрема које су урађене у фази раних симптома. Успешно проактивно идентификовање кризе може смањити утицај кризе у акутној фази.

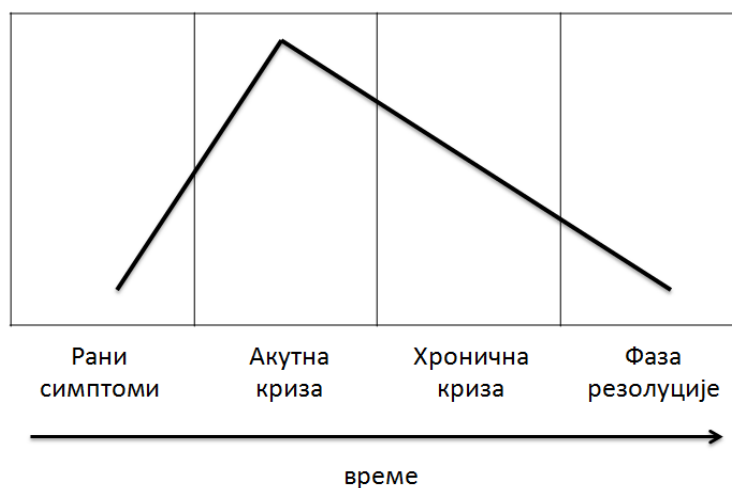
3. Фаза хроничне кризе:

Ова фаза је мање драматична од претходне, јер је криза утихнула, али се она односи на дуготрајније ефекте кризе. Тако у овој фази може доћи до поновног разбуктавања кризе у виду инцидената који могу да продуже животни век такве кризе. Поред тога, ова фаза може укључивати различите препреке у виду питања о кризи која нису решена и која ће продужавати ову фазу хроничне кризе која је и даље и тада видљива различитим јавностима.

4. Фаза резолуције:

Ова фаза идентификује јасан крај кризе. Тада се организација враћа свом предкризном функционисању, односно враћа се у нормално стање пословања.

Критичари Финковог модела сматрају да је један од пропуста овог модела то што он није цикличан процес, што објашњавају чињеницом да Финк није изричито говорио о процесу учења из претходне кризе и, на основу тога, о процесу планирања будућих криза. Животни циклус кризе прма Финку може да се илуструје према наредној слици.



Табела 5. Животни циклус кризе према Финку

На овој слици животног циклуса кризе према Финку види се да криза достиже свој врхунац у другој фази акутне кризе, за разлику од модела који су дали Гонсалес-Хереро и Прат према коме криза достиже свој врхунац у трећој фази зрелости. Управо то је још један недостатак Финковог модела.

Пирсон и Митроф су даље развили Финков модел животног циклуса кризе. Они су дали петофазни модел кризе који пружа још свеобухватнији приступ разумевању прогреса кризе са додатом другом фазом припреме и превенције. Овај модел укључује следеће фазе:

1. Детекција сигнала:

Појава кризе увек почиње са неким облицима упозорења и зато је важна детекција таквих сигнала што представља начин организационог размишљања и вештину коју организације треба да усаврше.

2. Припрема или превенција:

Ова фаза обухвата прављење кризних планова и формирање тимова за управљање кризом. Циљ ове фазе је да се спречи што више криза и да се ефикасно управља онима које се десе.

3. Сузбијање штете:

Циљ у овој фази је да ублажи кризни догађај, тако да се штета за организацију и њене стејхолдере сведе на минимум.

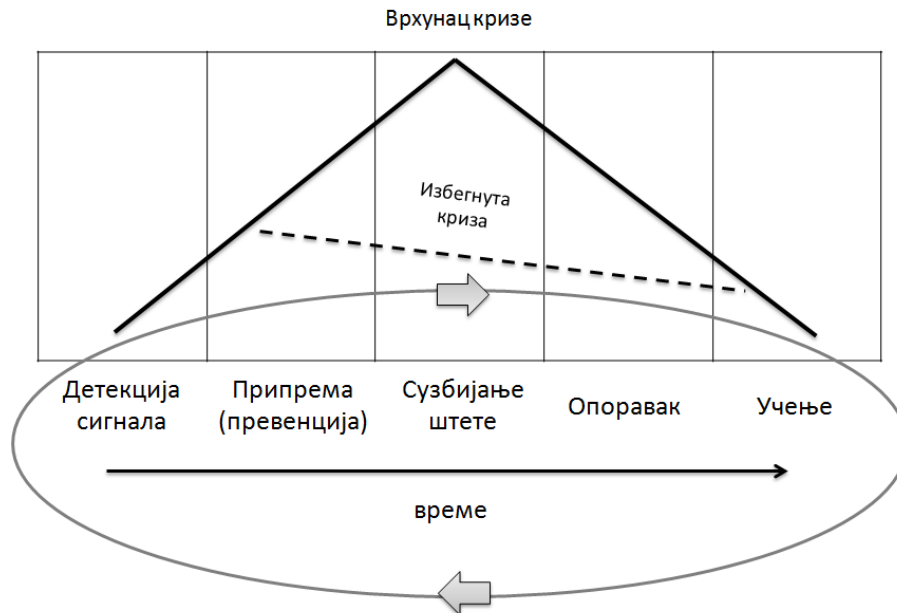
4. Опоравак:

У овој фази, фокус је на активностима за што брже враћање у нормално стање функционисања организације. Краткорочни опоравак има за циљ да се систем врати на минимално прихватљив ниво услуге, док дугорочни опоравак следи када се оперативне активности у потпуности врате на ниво пре кризе. У неким случајевима, опоравак може да доведе до побољшања која су значајно изнад нива пословања које је било пре кризе.

5. Учење:

Ова фаза подразумева учење лекција из кризе и, на основу тога, побољшање постојећих оперативних проблема и спречавања будућих криза.

На наредној слици илустрован је животно циклус кризе према овом моделу који су развили Митроф и Пирсон.



Слика 11. Животни циклус кризе према Митрофу

Ако направимо поређење овог модела са Финковим моделом, видимо да се прве две фазе овог модела (детекција сигнала и припрема) поклапају са првом фазом Финковог модела (рани симптоми). Дакле, Финк у свом моделу није посветио довољно пажње превенцији кризе, односно проактивним корацима у циљу избегавања кризе о чему говоре Пирсон и Митроф. Фаза припреме или превенције обухвата процес у коме организација тражи познате кризе и прави стратешке планове да се такве кризе спрече. Иако Финк подразумева да се криза може спречити, модел који су дали Пирсон и Митроф показује активну улогу организације у том процесу.

Још једна битна разлика између ова два модела налази се у фази учења. Фаза учења омогућава организацији да унапреди организациону филозофију са оним што је научено у кризи, док Финков модел једноставно каже да се резолуција јавља када криза није више брига организације без помињања будуће примене искуства које је резултат завршене кризе. Из тог разлога, Финков модел не може бити цикличан процес, док Пирсонов и Митрофов модел јесте цикличан процес јер подразумева да се знање и искуство из претходних криза користи за боље управљање у неким наредним кризама.

У складу са животним циклусом кризе анализираћемо фазе управљања кризом и кризном комуникацијом.

4. УПРАВЉАЊЕ КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА

*„Онде где нема никакве борбе,
не може бити ни победе.”*

Бјернстјерне Бјернсон

Управљање кризним ситуацијама прати све фазе животног циклуса кризе, помаже у избегавању криза превентивним деловањем или настоји да ублажи последице кризе када је она већ наступила. За управљање кризом потребна је способност предвиђања могућих криза и рањивих тачака компаније, вештина планирања стратегије за одговор на могуће кризне сценарије, уочавање кризе у раним фазама и способност тренутне реакције. Циљ кризног менаџмента је смањење ризика у пословању, стварање прилика и успешно управљање угледом организација. Он помаже у заустављању негативних ефеката кризе као што су повреде запослених, потрошача и других циљних јавности, али и повреде улгеда, имовине и пословања организације. Дакле, кризни менаџмент обухвата све активности планирања и примене кључних планова, процедура и механизма за откривање, спречавање и заустављање кризе, као и опоравак организације након кризе када долази до учења нових начина мишљења и деловања услед кризе.

Успешан кризни менаџмент подразумева брзо деловање у циљу утврђивања и отклањања узрока кризе, уз што мању штету по функционисање организације. Разликују се активни и реактивни кризни менаџмент:⁴²

1. **Активни кризни менаџмент** односно активно управљање кризом подразумева спречавање да се криза догоди. Ово превентивно управљање кризом представља најбољи начин управљања кризом и његова сврха је успостављање високе спремности према латентно присутним кризама и будућим променама које утичу на пословање организације.
2. **Реактивни кризни менаџмент** односно реактивно управљање кризом се односи на сузбијање већ настале кризе или ублажавање њених неизбежних последица. Реактивни кризни менаџмент има пасивни карактер и може се поделити на репулзивни и ликвидативни кризни менаџмент. Репулзивни кризни менаџмент се односи на предузимање мера за одбијање (репулзију) и савладавање кризе у циљу

⁴² Фунда - Мајић, 2011:58.

обезбеђивања опстанка организације, док се ликвидативни кризни менаџмент односи на предузимање мера за планску ликвидацију организације у циљу заштите стајхолдера од још већих губитака.

За разлику од ове поделе кризног менаџмента на активни и реактивни, Митроф (2004:10) сматра да је кризни менаџмент увек реактиван и да најчешће препознаје кризе тек када се оне догоде. За разлику од кризног менаџмента (*crisis management*), Митроф сматра да је кризно вођење (*crisis leadership*) увек проактиван процес који идентификује потенцијалне кризе и припрема организацију пре него што се кризни догађај деси.⁴³

Управљање кризним ситуацијама, често се доводи у везу са управљањем значајним питањима, односно управљање проблемима или ризицима. Тако и Гонт и Оленбургер сматрају да је управљање кризама суштински реактиван приступ, док је управљање значајним питањима проактиван приступ (1) предвиђању проблема, (2) очекивању претњи, (3) минимизирању изненађења, (4) решавању питања, и (5) спречавању криза.⁴⁴ У овом раду процес управљања кризним ситуацијама посматраћемо шире од реактивног деловања, односно управљање значајним питањима или управљање проблемима посматраћемо као део процеса управљања кризним ситуацијама јер је планирање и превенција први корак у спречавању кризних ситуација.

Адижес⁴⁵ упозорава да све већа брзина промена које се дешавају у окружењу ствара све више проблема за организације, јер оне морају да се прилагођавају свим тим променама. Ипак, Адижес објашњава да су промене и проблеми узроковани променама нормална појава у пословању организација: „Истина је да проблема више неће имати само када више нема промена. А то значи да сте... мртви. По дефиницији бити жив значи имати проблеме. Ако имате проблеме не брините, живи сте.“⁴⁶ Он објашњава да величина организације зависи од величине проблема које она може да реши. Растом организације појављују се већи проблеми са којима се она суочава. Уколико је организација способна да их успешно решава они представљају прилике, јер криза доводи до тога да слаби нестану, а јаки још више ојачају и стабилизују своју позицију на тржишту. Међутим, прави проблеми дешавају се онда када организације мисле да немају никакве проблеме или када не могу да се изборе са проблемом до кога је довела промена.

⁴³ Типурић – Скоко – Југо – Мешин, 2013:28.

⁴⁴ Вилкокс – Камерон – Олт – Ејци, 2006:162-163.

⁴⁵ Адижес, 2012:15-20.

⁴⁶ Адижес, 2012:16.

Према Адигесу све организације имају избор у кризи. „Имају прилику да бирају са каквим ће се проблемима сусретати – један је да чекају да им држава помогне, а други да сами пробају да се боре. Они који чекају помоћ могу јој се надати ако су довољно велики (а држава бар озбиљна или они озбиљно блиски онима који се доживљавају као држава), али ће то само бити инекција против болова, а не и лек. Можда инекцију добију још који који пут али морају бити свесни да ће последња инекција бити она која ће их заувек успавати. Они који ће сами пробати да се са проблемом боре, крену ли да га решавају, имају шансу само ако раде на томе да из кризе изађу а не да је преживе.”⁴⁷ Организације које нису спремне да се суоче са променом, постају болесне и завршавају излазном стратегијом од реконструкције до стечаја. Неке организације се након кризе потпуно смањују обим активности или се преорјентишу на другу делатност, неке продају део својих акција или у потпуности мењају власничку структуру, а неке престају са радом.

Дакле, криза је за менаџмент организације двоструки изазов. Прво треба знати како избећи кризу, а затим, ако већ наступи, како је искористити и преокренути у могућност. Зато се каже да криза може бити преокрет у животу организације, прилика да руководство да промени начин размишљања, уведе потребне организационе промене, „освежи“ вођење, оснује нове секторе, направи ревизију улога и одговорности чланова управе, побољша контролу и уведе нову организациону културу.⁴⁸ Кризни менаџмент треба да искористи кризу да се реши производа, услуга и тржишта на којима губи, а да се фокусира на оне од којих живи. Исто тако, потребно је решити се и људи који не дају допринос пословању организације и да се посвети онима који вреде. Према томе, менаџмент кризу треба да посматра као шансу за позитивну промену и нови почетак.

4.1. ФАЗЕ УПРАВЉАЊА У КРИЗИ

У складу са основним трофазним моделом животног циклуса кризе и процес управљања у кризним ситуацијама већина аутора дели у три фазе или три стања како их назива Новак:⁴⁹

1. Управљање пре кризе (стање непрестане спремности)
2. Управљање у току кризе (хаотично стање)

⁴⁷ Адигес, 2012:7.

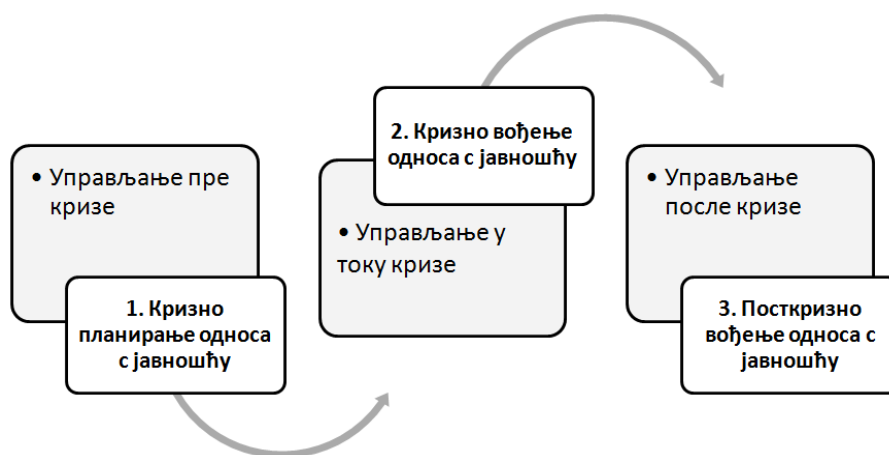
⁴⁸ Олетић, 2009. нав. д., стр.4.

⁴⁹ Новак, нав. д., стр.9.

3. Управљање после кризе (повратак у нормално стање)

На исти начин као што се процес управљања у кризним ситуацијама дели у три фазе, и вођење односа с јавношћу у кризи се може посматрати кроз ове три фазе (што је приказано на слици 7):⁵⁰

1. Кризно планирање,
2. Кризно вођење и
3. Посткризно вођење односа с јавношћу.



Слика 12. Фазе управљања односима с јавношћу у кризи

Кумбс наводи да су три најутицајнија приступа у управљању кризама управо овај основни модел од три макро фазе, као и Финков модел од четири фазе животног циклуса кризе и Митрофов модел од пет фаза.⁵¹ У одељку о животном циклусу кризе приказана је упоредна анализа поменутих теоретских модела животног циклуса кризе. Ова анализа урађена ја на основу истраживања које су спровели Вилијам Крандал, Џон Парнел и Џон Спилан⁵². Као резултат такве анализе, ови аутори су предложили модел од четири фазе управљања кризом. У наредној табели приказане су ове фазе и управљачке активности које се дешавају у свакој од ових фаза посебно за активности које се односе на интерно и активности које се односе на екстерно окружење.

⁵⁰ Олетић, 2009. нав. д., стр. 15.

⁵¹ Howell - Miller, 2006.

⁵² Crandall – Parnell - Spillan, 2010.

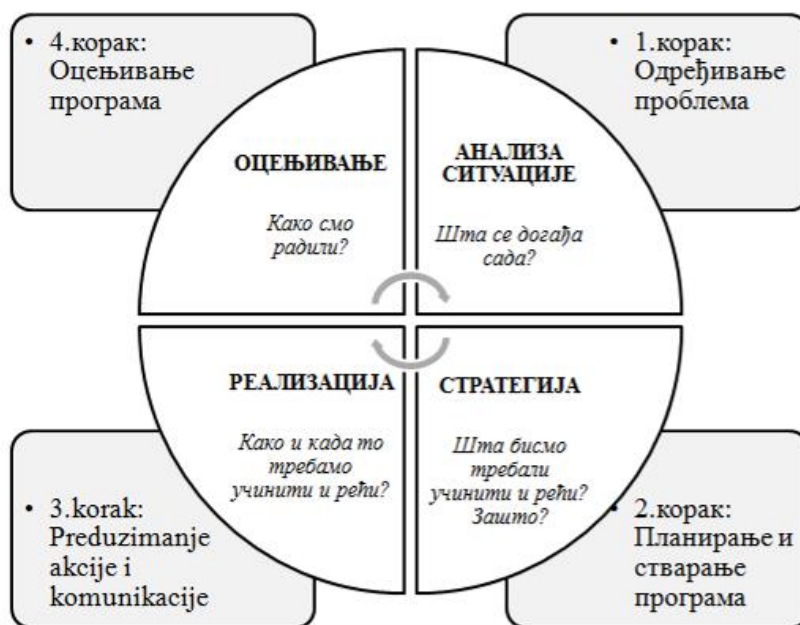
	Истраживање окружења	Стратешко планирање	Управљање кризом	Организационо учење
Интерно окружење	<ul style="list-style-type: none"> - Идентификовати слабости организације - Проценити мотивацију за управљање кризама - Проценити организациону културу - Проценити етичко окружење - Проценити компанијску политику безбедности 	<ul style="list-style-type: none"> - Формирати тим за управљање кризом - Развити сценарио за најгоре случајеве - Формулисати план управљања кризним ситуацијама - Спровести симулацију кризе и обуку 	<ul style="list-style-type: none"> - Враћање организације у оперативно функционисање - Управљати односима са интерном јавношћу 	<ul style="list-style-type: none"> - Проценити успех и неуспех процеса управљања кризом - Тежити ка организационом учењу - Тежити ка организационој обнови
Екстерно окружење	<ul style="list-style-type: none"> - Одредити степен угрожености индустрије - Одредити степен политичке стабилности - Проценити организацију у односу на глобалне импликације - Проценити технолошке импликације 	<ul style="list-style-type: none"> - Размотрити постојеће владине прописе - Размотрити тренутне стандарде индустрије - Развити радне односе са медијима 	<ul style="list-style-type: none"> - Управљати реакцијама екстерне јавности - Негативна медијска покривеност - Негидовање јавности - Онлајн критике - Предстојећи прописи Владе 	<ul style="list-style-type: none"> - Искористити предности обнове индустрије - Спремити се за нове прописе Владе - Схватити нове перцепције циљних јавности



Табела 6. Стратешки оквир кризног управљања⁵³

⁵³ Адаптирано према: Crandall – Parnell - Spillan, 2010.

Анализом овог модела управљања кризом, долазимо до закључка да се четири фазе овог модела поклапају са четири фазе чувеног модела Скота Катлипа (*Scott Cutlip*) и сарадника из 2003. године који је приказан на наредној слици.



Слика 13: Четири корака процеса односа с јавношћу⁵⁴

Први корак према овом моделу подразумева анализу ситуације у циљу одређивања проблема односно потенцијалних кризних ситуација. На основу тога, у другом кораку обликује се стратегија кризне комуникације. Стратегија треба да да одговоре на питања: „Шта би у вези са датим проблемом требало урадити и рећи?“ и „Зашто би то требало урадити и рећи?“. Планирањем програма кризне комуникације доносе се одлуке о циљевима кризне комуникације, циљним јавностима, стратегији и тактикама којима се развијају модели деловања кризне комуникације за сваки могући сценарио потенцијалне кризе. Трећи корак се односи на спровођење програма кризне комуникације како би се постигли постављени циљеви, док последња фаза представља критички осврт и оцењивање кризне комуникације.

⁵⁴ Брум, 2010:269.

Ипак, један од најпознатијих модела управљања односима с јавношћу јесте модел *RACE* који је поставио Џон Марстон (*John Marston*) још 1963. године у делу „*The Nature of Public Relations*”. Акроним *RACE* подразумева: истраживање (*Research*), акцију (*Action*), комуникацију (*Communication*) и евалуацију (*Evaluation*) у односима с јавношћу. Велики број релевантних модела планирања и управљања у односима с јавношћу почива управо на четворофазном *RACE* моделу. Неки од њих су:⁵⁵

- *ROPE* (*research, objectives, programming, evaluation*) који је дефинисао Хендрикс (*Hendrix*) 2006. године;
- *RAISE* (*reasearch, adaptation, implementation strategy, evaluation*) који је дефинисао Кендл (*Kendall*) 1997. године;
- *ROPES* (*research, objectives, program, evaluation, stewardship*) који је дефинисала Кели (*Kelly*) 2001. године;
- *ROSIE* (*research, objectives, strategy, implementation, evaluation*) који је дефинисала Крајфаси (*Crifasi*) 2000. године.

У овом раду, управљање кризним комуницирањем биће анализирано у свим фазама животног циклуса кризе, односно у свим фазама управљања у кризи. Ово ће бити приказано кроз три основне макро фазе овог процеса, односно кроз следеће сегменте овог рада:

1. Стратешко планирање кризних комуникација које се односи на анализу ситуације у циљу одређивања потенцијалних криза и обликовање стратегије кризне комуникације.
2. Примена стратешког плана комуницирања у кризи које се односи на фазу предузимања акције и комуникације.
3. Управљање комуницирањем у посткризном периоду што се односи на оцењивање програма кризне комуникације.

⁵⁵ Југо, 2012:77-78.

4.2. СТРАТЕШКА КОМУНИКАЦИЈА КАО ФУНКЦИЈА УПРАВЉАЊА У КРИЗИ

„За губитак имиџа у већини случајева није крива сама криза, него начин комуницирања с јавношћу.”

Адријан Велер

Свест о значају односа с јавношћу за функционисање организације у целини утиче и на развијање свести о значају кризног ПР-а, односно стратешких комуникација у кризи. Неке организације које немају развијену стратегију комуникације у кризи, много теже препознају прве знаке кризе. Оне најчешће откривају кризу у њеној акутној фази и тек тада делују реактивно и неспремно ризикујући да криза угрози њихово пословање.

Кризно комуницирање је важан саставни део кризног управљања. Поред оперативних напора на решавању саме кризе у физичком свету посебно је важно управљање перцепцијом самог догађаја у свести циљних јавности, јер значење није напосто дато већ да се оно конституише у самој комуникацији између организације и њених циљних јавности.⁵⁶ А то се постиже стратешким планирањем и успешном применом адекватне стратегије кризне комуникације. Стратегија кризне комуникације је неопходна свакој организацији како би имала припремљене мере реакција у случају кризе и тако предупредила настајање негативног публицитета и других последица кризе.

Кључне негативне последице одсуства стратегије су:

- Збуњеност, затеченост и масовна паника;
- Исихитрено реаговање без претходне анализе ситуације, односно доношење погрешних одлука у виду првог решења које се намеће или одуговлачење у доношењу одлука услед збуњености и затечености;
- Превише актера у улози гласоговорника и несинхорнизовано деловање запослених које ствара још већу пометњу;
- Непостојање претходно изграђених односа са медијима, као и неприпремљеност за наступе у медијима;
- Недостатак мреже савезништва са другим организацијама, представницима утицајне и стручне јавности који могу помоћи у решавању кризе;
- Допуштање адвокатима да управљају кризном комуникацијом;

⁵⁶ Кешетовић – Милашиновић – Нинковић, 2011:289.

- Непостојање резервних планова, као ни планова за опоравак након кризе.

Све ове последице одсуства стратегије доводе до озбиљног угрожавања угледа организације. Када до кризе дође, тада стратешка комуникација постаје кључна функција вођења и управљања. Начин на који организација комуницира или не комуницира са својим циљним јавностима током кризе имаће одлучујући ефекат на крајњи исход кризе. Ипак, важно је знати да без обзира колико је комуникација организације у кризи добро припремљена и реализована, она не може да лоше функционисање и поступке организације претвори у добре. Исто тако друштвено неодговорне и неправедне активности организације не може да претвори у одговорне и прихватљиве. Али оно што може да се учини јесте припрема и примена стратешке комуникације на време, односно пре настанка кризе.

У управљању кризном комуникацијом боље се сналазе организације које иначе редовно комуницирају са својим циљним јавностима, имају изграђене добре односе са медијима и добру репутацију. Менаџери са развијеним вештинама комуникације успешније комуницирају са својим интерним и екстерним јавностима у циљу решавања сукоба, саопштавања лоших вести на адекватан начин, смиривању панике и сл. Дакле, најбоље стратегије за кризно комуницирање подразумевају пажљиво праћење свих промена у окружењу и континуирано улагање у комуникацију, јер је припрема, као и у свему осталом, и у кризама више од пола успешно одрађеног посла.

Да би организација могла стратешки да планира кризне комуникације потребно је да се у старту реши предрасуда. Робин Кон (Робин Цохн), ауторка књиге „Библија кризног ПР-а”, говори о седам смртних грехова, односно заблуда у кризној комуникацији које треба избећи ако организација не жели да изгори у „медијском паклу”. Ове заблуде, описане су кроз типичне изјаве менаџера:⁵⁷

1. Заблуда: „Нама се то никада неће догодити”

Ово је прва заблуда менаџера која се односи на лажну самоувереност и веровање да се кризе догађају негде другде и неком другом па се у складу са тим могу чути и изјаве „криза погађа само велике” или „у нашој делатности нема кризних ситуација“. Са таквим ставом организација никада неће бити спремна на кризу, а она ће се пре или касније догодити, јер ниједна организација, без обзира на њену величину и сектор делатности, није имуна на кризу. Кон тврди да се организација која је спремна на кризу опоравља два до три пута брже,

⁵⁷ Адаптирано према: Диферо, нав. д., стр. 2-3.; Мацан, 10 типичних заблуда о кризном комуницирању, стр. 23-24.; http://www.summary.com/book-reviews/_/The-PR-Crisis-Bible/

и то са знатно мање трошкова него организација које то није. Из тог разлога је важно да свака организација има припремљену стратегију кризне комуникације.

Иако ниједна организација није имуна на кризу, важно је напоменути да су одређене индустрије склоније кризама од неких других. Према годишњем извештају Института за кризни менаџмент⁵⁸ за 2012. годину, следи попис првих десет индустрија које су тој години биле највише изложене кризама:

- 1) Банке
- 2) Осигуравајуће компаније
- 3) Фармацеутске компаније
- 4) Авио превозници
- 5) Нафтне и гасне компаније
- 6) Софтверске компаније
- 7) Телекомуникационе компаније
- 8) Медицинска опрема
- 9) Организације које се баве едукацијом
- 10) Аутомобилска индустрија

Већина поменутих индустрија је и у претходној години била у првих десет индустрија које су склоне кризама.

2. Заблуда: „Није битно како то изгледа у јавности“

Избегавање комуникације и настојање да организација остане изолована у кризи само могу донети још више проблема. Кон објашњава да је поред онога што се заиста дешава, још важнија перцепција јавности о томе. Уколико се лидери организације скривају у кризи, јавност ће их доживети као немарне и незаинтересоване за решавање проблема. Из тог разлога, уместо покушаја скривања од јавности, за организације у кризи много је ефикасије фокусирати се на оно што њихове циљне јавности виде и чују како би успоставиле контролу над кризном ситуацијом.

3. Заблуда: „Емоције нису битне“

Кон је овај „грех“ назвала према чувеној изјави која се приписује Марији Антоанети „Нека једу колаче“ („*Let Them Eat Cake*“) као одговор на чињеницу да народ нема хлеба да једе. Овом изјавом којом се илуструје безобзирност и неразумевање за право стање ствари, Кон објашњава да уплашене људе не треба игнорисати већ их треба уверити да се организација брине о њима и чини све да се криза реши. Она сугерише да никад не треба

⁵⁸ www.crisisexperts.com

потцењивати утицај емоција на јавно мњење, јер је перцепција јавности вођена осећањима, а не само разумом. Из тог разлога, није важно само оно што организација ради већ је битан и начин на који то ради.

4. Заблуда: „То није наша грешка“

У кризним ситуацијама се често дешава да организације нису спремне да прихвате одговорност за своје поступке, односно да одговорност пребацију на друге учеснике у кризи. Одговорност се најчешће пребацује на друге организације, државу, па чак и на медије. Такво понашање организације само продужава кризу, изазива негативне објаве у медијима, доводи до покретања истрага и тужби против организације, што даље води ка губитку репутације, паду потражње за производима и услугама организације и на крају до пада цена акција и профита организације. Према томе, организација у кризи не треба да ставља своје интересе испред људи погођених кризом и штете за коју је одговорна, јер на тај начин никада неће постићи разумевање њених циљних јавности.

5. Заблуда: Само реци „без коментара“

Када организација „нема коментара“, она одустаје од контроле над причом која ће свакако бити испричана. Кон наглашава да истраживања показују да више од половине људи верује да одговор „без коментара“ значи признање кривице. Народна изрека „ћутање је злато“ у кризним ситуацијама не важи и не треба очекивати да ће криза проћи ако организација ћути. Новинари обично немају разумевања за ову врсту понашања организација што се најчешће изражава у виду негативних објава. Због свега тога, Кон сугерише да је најбоље за организацију да помогне новинарима да раде свој посао, а то подразумева отворену комуникацију и демантовање неправедних оптужби. Ћутање једино може имати смисла у ретким ситуацијама када ни новинари нису заинтересовани за кризу и када би додатне изјаве организације само изазвале већу кризу.

6. Заблуда: „Људи су само бројка на папиру“

Кон објашњава да очување унутрашње стабилности организације захтева посебну пажњу. У кризним ситуацијама, менаџмент често занемарује запослене, што може водити ка интерној кризи. Из тога разлога, важно је да када до кризе дође организација прво обавести запослене и смири панику која влада међу њима. Она наводи да велики број криза управо креће из интерног ка екстерном окружењу и зато организације које имају добро развијену интерну комуникацију брже препознају прве знаке кризе и лакше управљају кризама када се оне десе. Такве организације које уважавају своје запослене, могу да очекују да ће они у кризи уложити много више напора за њено решавање.

7. Заблуда: „Реагуј прво, мисли касније“

Ова заблуда односи се на непромишљеност менаџера који доносе одлуке и дају изјаве без размишљања о могућим последицама. Управо такве одлуке и изјаве могу да изазову још већу кризу. Из тог разлога, Кон сугерише да не треба предузимати акције пре сагледавања могућих последица, јер само тако организација неће зажалити због своје брзоплетости. Пошто у кризи никада нема довољно времена за планирање, важно је да организација има приручник за кризну комуникацију који је настао на основу детаљне анализе и пажљивог размишљања пре кризе.

Поред поменутих заблуда, можемо рећи да је најчешћа заблуда то да је криза искључиво негативна појава. Иако је уобичајено да се кризе посматрају као претње, неки теоретичари кризе посматрају као могућности за брже увођење промена у начину пословања што доводи до бољег функционисања организације у будућности. Поред поменутог, постоје и неке специфичне ситуације када кризе производе позитивне ефекте, па их из тог разлога поједине организације плански изазивају. Тако кризна комуникација може користити као средство привлачења медијске пажње, као средство борбе против конкуренције, па чак и као средство финансирања и сл. Пошто кризне ситуације увек привлаче медијску пажњу, поједине организације или појединци то користе за остваривање сопствених интереса кроз вештачко стварање или преувеличавање кризних догађаја. Већ је постало уобичајено да поједине јавне личности (певачи, политичари, итд.) изазивају скандале и подстичу медијске афере како би привукли пажњу јавности на себе и на оно што раде. Ово је ређи случај када су у питању организације, али има примера када поједине организације које зависе од донатора и субвенција државе користе кризни ПР и пројектују модел жртве да подстакну помоћ циљане јавности. Кризни ПР поједине организације користе и за вештачко стварање кризе конкурентским организацијама у циљу преузимања њиховог дела тржишта. Најчешће се постиже у сарадњи са корумпираним новинарима и представља неморалан, а често и незаконит чин.

5. СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ КРИЗНИХ КОМУНИКАЦИЈА

„Не планирати значи - планирати неуспех.“

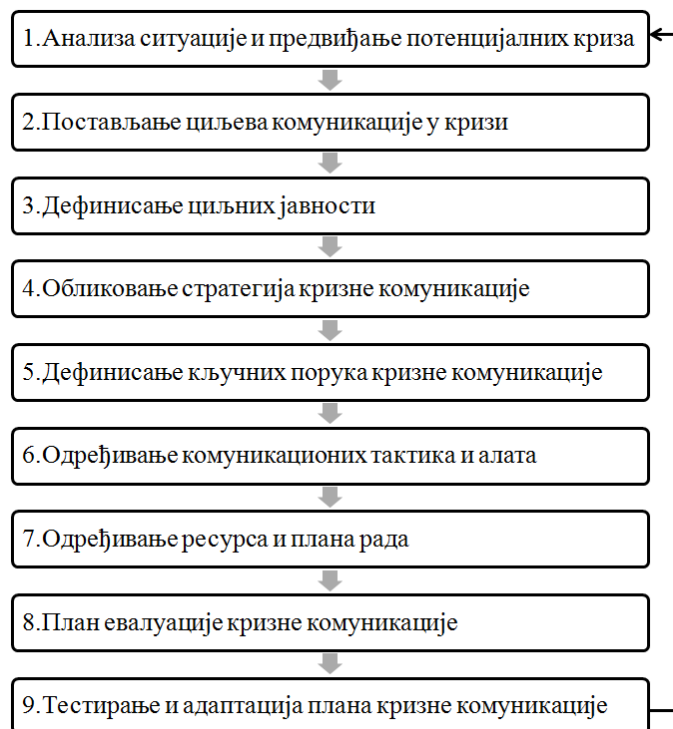
Бенџамин Френклин

Стратешко планирање је изразито важан процес у односима с јавношћу јер доприноси усмеравању напора на најважније процесе унутар организација, а тиме и ефикаснијем пословању, потстицању дугорочне визије организације и уштеди средстава, што у тренуцима кризе додатно добија на значању.⁵⁹ Стратешко планирање кризних ситуација започиње детаљним истраживањем и анализом како би се идентификовале све врсте потенцијалних криза за дату организацију. При томе је јако важно да овај попис буде свеобухватан, односно да предвиди што више потенцијалних криза које могу задесити организацију у било које доба дана или године. Попис криза треба да прати и вероватноћа новог појављивања и могуће последице. Након тага следи припрема за дате кризе која подразумева план активности за избегавање криза или план активности за решавање криза уколико до њих дође.

Свака криза је другачија па је тешко предвидети све што се може догодити једној организацији. Међутим, кризе из исте фамилије имају довољно заједничких карактеристика па се планирањем стратегије комуникације за једну кризу у свакој фамилији омогућава на неки начин припрема за све остале. Из тога разлога, план кризне комуникације мора бити прилагодљив како би се успешно примењивао у различитим кризним ситуацијама. Наравно, јединствен процес комуникације за све не постоји, али су основне смернице деловања исте. Стратешки план кризне комуникације подразумева разрађене „сценарије“ са дефинисаним процедурама за решавање потенцијалних криза, мере припреме кризног штаба и инфраструктуре за континуирану комуникацију, као и механизме прибављања информација уколико до кризе дође.

Планирање стратегија односа с јавношћу, а посебно стратегија за кризну комуникацију је сложен процес и састоји се од више фаза. Иако различити аутори предлажу различите варијације планирања, оне најчешће подразумевају следеће фазе (приказане на наредној слици):

⁵⁹ Југо, 2012:9.



Слика 14. Планирање стратегија кризне комуникације

1. Анализа ситуације и предвиђање потенцијалних криза:

Први корак у планирању свих комуникационих стратегија започиње са добрим истраживањем и анализом окружења, а у случају кризног плана то је анализа могућих узрока неприлика. На основу ове анализе прави се попис потенцијалних криза које могу задесити организацију, а затим се на основу тога постављају циљеви, одређују циљне јавности за дате кризне ситуације и стратегија за њихово решавање. Истраживање и анализа не треба да буду једнократан процес који се ради само приликом прављења стратешког плана, већ се редовним истраживањима и анализама могу препознати неке кризе у њиховом настајању и у тој фази много лакше превазићи.

2. Постављање циљева комуникације у кризи:

На основу анализе постојећег стања и утврђивања проблема и потенцијалних криза, дефинишу се циљеви комуникације који морају бити у складу са пословним циљевима организације. Циљ кризне комуникације даје одговор на питање: шта ће се постићи стратегијом кризне комуникације. При томе, комуникациона стратегија и комуникационе активности не могу бити циљ сам по себи, већ су у функцији достизања правилно дефинисаних комуникационих циљева. Након дефинисања општег циља кризне комуникације одређују се посебни циљеви који дају одговор на питање: шта све организација жели да постигне у ком временском периоду.

3. Дефинисање циљних јавности:

Наредни корак је идентификовање и анализа кључних јавности организације у циљу одређивања приоритетних јавности које потенцијална криза погађа и које имају највећи утицај на реализацију постављених циљева. Потребно је анализирати њихова знања, мишљења, ставове и понашања о организацији и кључним питањима у вези са организацијом и потенцијалним кризама које је могу задесити. Кризни план треба да садржи детаљан списак свих кључних јавности, али и начин контактирања свих оних јавности са којима организација планира директну комуникацију, као што су запослени, њихове породице, добављачи и дистрибутери, законодавна тела и сл. Посебно треба издвојити списак медија који треба да садржи имена, телефонске бројеве, е-маил, као и напомене о претходној сарадњи.

4. Обликовање стратегија кризне комуникације:

На основу анализе којом су утврђени проблеми, постављени циљеви и дефинисане циљне јавности, прелази се на обликовање стратегије кризне комуникације. Стратегијом се описује начин доласка до постављеног циља. Стратегија треба да да одговоре на питања: шта треба урадити и шта треба рећи у свим фазама развоја кризе.

5. Дефинисање кључних порука кризне комуникације:

Кључне поруке су све оно што организација жели да каже својим циљним јавностима како би остварила свој циљ комуникације. Оне морају бити кратке и јасне како би се избегла свака могућност да се погрешно протумаче од стране циљних јавности што је посебно важно у кризној комуникацији. Наравно, уколико је циљна група стручна јавност, поруке ће се разликовати по својој сложености и употреби стручних термина у односу на поруке које организација жели да пошаље својим потрошачима. Поре тога, у кризи је посебно важно да све поруке буду истините и конзистентне како након више понављања могле да изазову промену мишљења или понашања.

Кључне поруке се интегришу у саопштење за јавност које би такође требало припремити за све потенцијалне кризне ситуације како би у случају да се дата криза деси, организација уз одређене допуне и измене на бази реалних информација могла брже да реагује.

Поред кључних порука и саопштења потребно је припремити и информативни материјал организације, односно основне податке о организацији, као што су историјат, извештаји о пословању, описи производа и процеса производње и остале релеванте податке за дату организацију. Ове материјале је потребно повремено ажурирати како би били спремни за употребу када то буде потребно.

6. Одређивање комуникационих тактика и алата:

Након одређивања адекватне стратегије, разрађују се тактике кризне комуникације као модели деловања и листе активности за сваки могући сценарио потенцијалне кризе. У зависности од стратегије за дати сценарио и ресурса којима организација располаже, одређују се комуникациони алати који ће се моћи користити.

7. Одређивање ресурса и плана рада:

За операционализацију кризне стратегије неопходно је унапред одредити ресурсе којима организација располаже, а који чине: људске ресурсе, буџет и време потребно за спровођење комуникационих активности у кризи.

Приликом одређивања ресурса за кризну комуникацију кључно је успостављање кризног штаба и одређивање његових чланова који ће координирати кризом. Тим треба да чини адекватан број професионалаца којима су додељена јасна овлашћења и одговорности. Тако се одређују и одговорне особе за односе са медијима у кризој ситуацији. План треба да садржи списак чланова кризог штаба са основним информацијама о њима, бројевима телефона који треба да буду стално доступни, описом њихове одговорности, информацијама о њиховим заменицима. Потребно је дефинисати и начине за окупљање тима, као и план извештавања у тиму и ван њега, односно ланац комуникације за кризне ситуације.

Поред људских ресурса, временски план рада је још један од кључних елемената стратешког плана кризне комуникације. Све активности дефинисане планом морају се ставити у временски распоред од тренутка када се започиње управљање кризном комуникацијом до њене евалуације.

Сваки план мора имати и припремљен буџет за његову реализацију. Приликом одређивања годишњег буџета за односе с јавношћу, организације морају предвидети и буџет за потенцијалне кризе који се можда неће искористити али мора да буде на располагању уколико се кризе догоди. Улагање у комуникацију је инвестиција за развој компаније, а улагање у управљање кризном комуникацијом понекад је једина шанса за преживљавање.

8. План евалуације кризне комуникације:

Сваки стратешки план комуникације мора имати и план евалуације. Механизми евалуације се успостављају на основу постављених циљева комуникације који морају бити мерљиви и временски одређени. Планом евалуације дефинишу се механизми праћења и вредновања резултата примене дате комуникационе стратегије.

9. Тестирање и адаптација плана кризне комуникације:

Када организација припреми стратешки план за кризну комуникацију, важно је да га редовно (једном до два пута годишње) тестира и ажурира. Засто је важно да се у оквиру

стратешког плана кризне комуникације нађе и план за његово тестирање. Тестирање плана подразумевају симулирање кризних ситуација са различитим сценаријима у циљу што боље припреме за кризу и идентификовања слабих тачки плана које треба унапредити како би се побољшао процес решавања реалних криза. У процесу тестирања треба да учествују чланови управе и чланови одељења за односе с јавношћу који су најчешће и чланови кризног штаба организације. Путем ових тренинга они унапређују способност правовременог реаговања и стичу осећај сигурности који је веома важан у периоду кризе.

На овај начин припремљена стратегија кризне комуникације даје могућност организацији да делује брзо и одлучно у избегавању и решавању криза и на тај начин сачува свој углед и поверење које има међу својим циљним јавностима.

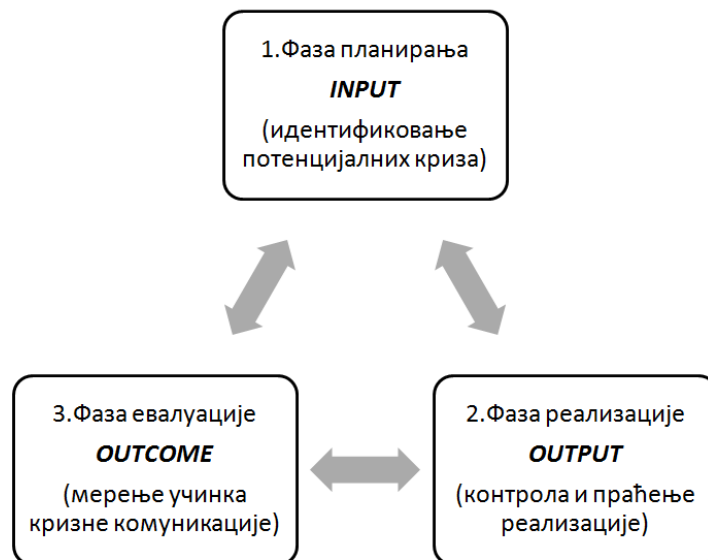
5.1. ИСТРАЖИВАЊЕ И ПРЕДВИЂАЊЕ ПОТЕНЦИЈАЛНИХ КРИЗА

*„Добар менаџер предвиди проблем,
а лош се њиме бави.”*

Непознати аутор

Први корак у планирању комуникационих стратегија за кризне ситуације започиње са истраживањем и предвиђањем потенцијалних криза које могу задесити организацију. Главна сврха истраживања је смањивање неизвесности. Дешава се да менаџери за односе с јавношћу мисле да добро познају интерно и екстерно окружење своје организације и да није потребно трошити буџет и време на истраживања, међутим то може довести до тога да се многи проблеми не уоче на време и касније прерасту у кризе. Без добре анализе постојећих проблема и потенцијалних криза, нема ни добре стратегије кризне комуникације. Међутим, истраживање се не користи само у предвиђању потенцијалних криза и планирању стратегија, већ и током и након кризе (што је приказано на слици 10):

- Пре кризе и обликовања стратегије, истраживањем се утврђују проблеми и идентификују потенцијалне кризе.
- У току кризне ситуације и примене стратегије, истраживањем се прати реализација програма кризне комуникације и прилагођава у циљу успешнијег решавања кризе.
- По завршетку кризе, истраживањем се мере резултати кризне комуникације.



Слика 15. Процес истраживања и евалуације у односима с јавношћу ⁶⁰

Односи с јавношћу у кризи, али ван кризе, баве се односима организације са својим јавностима, а они су изложени притисцима политичких, друштвених, економских и технолошких промена у окружењу које се стално мења. Промене које се дешавају у макроокружењу и микроокружењу организације утичу на њено пословање и њене пословне резултате па их, из тог разлога, треба редовно пратити.

Макроокружење чине политичко, економско, социјално и технолошко окружење, односно окружење у коме се одвијају политичке и правне промене, економске промене које утичу на промене услова пословања, друштвено-културне промене, као и промене условљене информационим технологијама. Микроокружење чине циљне јавности организације, односно њени потрошачи, акционари и инвеститори, запослени, добављачи и други пословни партнери, локална заједница и медији.

Промене које се дешавају у макроокружењу могу имати утицај на пословање организације али она нема утицај и контролу над таквим променама, док на микроокружење, односно своје циљне јавности може да утиче што је главни задатак односа с јавношћу. Први корак у анализи микроокружења јесте идентификација циљних јавности, а затим одређивање утицаја који циљне јавности имају на пословање организације, јер ће од тога зависити њено пословање на тржишту. Организације које су у сталном контакту са својим циљним јавностима имају могућност да на време уоче промене у окружењу које могу довести до криза и да на њих на време реагују.

⁶⁰ Адаптирано пема: Олетић, 2009.

Брум сугерише четири аспекта анализе ситуације које укључује сваки уредан истраживачки процес у односима с јавношћу:⁶¹

1. Истраживачки поглед у прошлост. Ово је посебно важно приликом планирања кризних ситуација јер разумевање прошлих проблема и криза са којима се организација суочавала и начини њиховог решавања утичу на боље разумевање постојећег стања и потенцијлно нових криза као и спремности организације да се са њима суочи.

2. Широки поглед околу. Ово подразумева детаљну анализу како микроокружења, тако и макроокружења компаније, посебно уколико организација није у сталном контакту са својим циљним јавностима.

3. Дубок поглед унутра. Некада се узроци криза не налазе у окружењу већ у самој организацији. Организације које имају отворену комуникацију са својим запосленима и разрађене системе за сугестије и жалбе запослених, неке потенцијалне кризе могу да уоче на време.

4. Дуг, врло дуг поглед унапред. Ово се односи на предвиђање потенцијалних криза које у будућности могу задесити организацију, као и вероватноће њиховог појављивања и обима њиховог потенцијално негативног дејства.

Слично овом приступу који истраживачки процес ставља у временску равн погледа у прошлост и будућност, Лондоснакa школа за односе с јавношћу⁶² за приступ планирању кризних комуникација сугерише преглед који треба да садржи:

- тренутне ситуације које лако могу прећи у кризну;
- кризне ситуације које су се већ десиле и које се могу поновити;
- планиране активности које могу изазвати кризне ситуације.

Наредна слика илуструје овај модел предвиђања потенцијалних криза.

⁶¹ Брум, 2010:305.

⁶² Олетић, 2009:17.



Слика 16. Предвиђање потенцијалне кризе

Процес истраживања и предвиђања потенцијалних криза подразумева прикупљање информација из окружења, које се обрађују и анализирају како би се на основу те анализе обликовала адекватна стратегија кризне комуникације. Прво питање које се отвара приликом планирања истраживања јесте сврха, односно предмет истраживања па према томе и избор између квалитативних или квантитативних метода истраживања што је приказано у Табели 2.

ПРЕДМЕТ	МЕТОДЕ КВАНТИТАТИВНЕ	МЕТОДЕ КВАЛИТАТИВНЕ
Ставови	Интервју/анкета	Дубински интервју Фокус групе
Понашање	Интервју	Посматрање
Свесност Информисаност	ТЕСТ	/
Медији (публика)	Медиа панел	Пиплметри (<i>People Meters</i>)
Медији (садржај)	Анализа садржаја медија - квантитативна	Анализа садржаја медија - квалитативна

Табела 7. Врсте истраживања према предмету истраживања⁶³⁶³ Олтеић, 2009.

Следећа табела приказује разлике између квалитативног и квантитативног истраживања као и података добијених на овај начин и даје примере неке од познатих метода оваквих истраживања.

КВАЛИТАТИВНО	КВАНТИТАТИВНО
<p>„Меки” подаци</p> <p>Обично се оставља могућност дописивања одговора, није структурирано</p> <p>„Експлоративно”, засновано на испробавању и наслућивању</p> <p>Обично „валидно”, али не и поуздано</p> <p>Ретко се може „пројектовати” на шири аудиторијум</p> <p>По правилу се користе неслучајни узорци</p>	<p>„Тврди” подаци</p> <p>Обично су одговори већ понуђени, принудни избор, веома структурирано</p> <p>„Дескриптивно” или „интерпретативно”</p> <p>Обично „валидно” и поуздано</p> <p>Обично се може „пројектовати” на шири аудиторијум</p> <p>По правилу се користе случајни узорци</p>
ПРИМЕРИ	ПРИМЕРИ
<p>Фокус групе</p> <p>Индивидуални, дубински интервјуи</p> <p>Посматрање, учешће, студије играња улога</p> <p>Погодно анкетирање</p>	<p>Телефонске анкете</p> <p>Анкете поштом</p> <p>Пресретачки интервјуи у шопинг центрима</p> <p>Индивидуални интервјуи</p> <p>Студије с поделом трошкова или омнибус студије</p> <p>Панел студије</p>

Табела 8. Разлике између квалитативног и квантитативног истраживања⁶⁴

У ситуацијама када организације самостално спроводе неформална истраживања, могу им користити следећи алати које предлаже Брум:⁶⁵

1. Телефонске контакт-линије:

⁶⁴ Вилкокс – Камерон – Олт – Ејџи - 2006:131.

⁶⁵ Брум, 2010:283-295.

Оператери телефонског центра организације свакодневно добијају различите повратне информације. Анализом жалби и незадовољства клијената могу се уочити неке потенцијалне кризе.

2. Обична и електронска пошта:

Анализом електронске поште, слично анализи телефонских разговора, откривају се први знаци упозорења да неке ситуације захтевају пажњу.

3. Извори на интернету:

Развојем интернета, а посебно друштвених мрежа, сваки појединац који може бити незадовољни потрошач или сарадник одређене организације, има могућност да своје мишљење учини јавним. Из тога разлога, праћење информација о организацији на друштвеним мрежама, коментари публике на медијским сајтовима, преписке на форумима и сл. могу дати значајне информације о актуелним проблемима за које организација можда није била свесна да постоје или им није придавала значаја. Поред тога, негативне информације на интернету, за разлику од телефонских разговора и електронске поште, могу бити видљиви великом броју људи и тако утицати на њихово мишљење о организацији.

4. Извештаји са терена:

Још један начин за „снимање” окружења представљају извештаји са терена. То могу бити разговори са представницима циљне јавности на локалном нивоу, разговори са трговцима или пословођом малопродајног објекта у коме се продају производи организације, али и сва запажања промена на терену које могу утицати на пословање организације. Из тога разлога, важно је да представници организације на терену буду обучени да слушају и запажају промене, али и да имају слободу и преузму одговорност да када је потребно о томе обавесте менаџмент.

5. Медијске објаве:

Најчешћи начин за прикупљање података о организацији и окружењу који менаџери за односе с јавношћу користе јесу медијске објаве. Специјализоване агенције за медија клипинг, а негде још увек организације самостално, прикупљају исечке, видео и аудио клипове из медија. Ове медијске објаве се обично користе за дневно праћење објављених вести о организацији, а често и о конкуренцији, јер криза која је задесила конкуренцију може да повећа интересовање медија за друге организације из исте делатности. Поред тога, организација може да тражи и праћење других тема на основу кључних речи које дефинише, а које имају утицај на пословање организације. На основу ових медијских објава, обично се једном месечно ради анализа садржаја која подразумева објективно утврђивање онога о чему су медији извештавали. Извештаји који се базирају на подацима из медијских објава обично

садрже информације о укупном броју објава у медијима, затим појединачно по врсти медија, али и по сваком медију посебно. Поред тога одређују се теме о којима се писало као и тоналитет објава који може бити позитиван, негативан или неутралан. На основу ових информација о темама које су изазвале интересовање медија, а посебно оним о којима се негативно писало, организација може да препозна одређене могућности или претње које могу да прерасту у кризе. Важно је нагласити да је ово само анализа онога што је у медијима објављено. На основу тиража, гледаности, слушаности или броја посетилаца датог медија може се закључити колико људи је могло да прочита или чује дату вест, али не може да се закључи да ли су је они разумели и који је ефекат тога.

Дакле, након прикупљања и обраде података следи анализа. Поред поменуте анализе садржаја медијских објава која се релативно често користи, менаџери за односе с јавношћу у планирању програма стратегија комуникације, па тако и стратегија кризних комуникација користе и чувене *PEST* и *SWOT* анализе.

За разумевање макроокружења у којем организација послује најчешће се користи *PEST* анализа која ово окружење дели на четири сегмента према којима је добила назив: политичко (*Political*), економско (*Economic*), социјално (*Social*) и технолошко (*Technological*). Следећа табела представља приказ начина на који се ради *PEST* анализа.

Политичко окружење	Економско окружење
<ul style="list-style-type: none"> • Тип владе и стабилност владе • Слобода медија, владавина права, бирократија, корупција • Регулаторни оквири и трендови • Законодавство у области запошљавања и социјалних питања • Вероватноћа политичких промена 	<ul style="list-style-type: none"> • Фаза пословног циклуса • Раст, инфлација и каматне стопе • Незапосленост, понуда радне снаге, трошкови рада • Расподела дохотка • Глобализација • Вероватноћа економских промена
Социјално окружење	Технолошко окружење
<ul style="list-style-type: none"> • Раст становништва / старосна структура • Здравство, образовање и социјална мобилност • Начини запошљавања, ставови према раду 	<ul style="list-style-type: none"> • Утицај нових технологија • Утицај интернета и смањења трошкова комуникације • Активности у области истаживања и развоја • Утицај трансфера технологије

<ul style="list-style-type: none"> • Јавно мњење, ставови и табуи • Избор стилова живота • Вероватноћа друштвено-културних промена 	<ul style="list-style-type: none"> • Вероватноћа технолошких промена
---	---

Табела 9. PEST анализа

Неки стручњаци препоручују проширену верзију ПЕСТ анализе према актониму *EPISTELE*⁶⁶ (*Economic, Political, Information, Social, Tehnological, Legal, Enviromental*). Они сматрају да оваквом анализом модерна организација може много боље да сагледа комплексно окружење у којем послује. Дакле, у односу на ПЕСТ анализу, ова анализа је проширена са три сегмента окружења: информационим, правним и еколошким.

SWOT је анализа стања која се најчешће користи у планирању комуникације. Назив *SWOT* потиче од енглеских речи *Streinght* (снаге), *Weaknisies* (слабости), *Opportunities* (прилике или могућности) и *Threats* (претње или опасности). Снаге и слабости се односе на интерно окружењу, док се могућности и опасности траже у екстерном окружењу организације. Следећа табела представља приказ начина на који се ради *SWOT* анализа.

Снаге	Слабости
<ul style="list-style-type: none"> • Интерна компонента • Указује на јаке стране организације, односно предности које је треба искористити у комуникацији. 	<ul style="list-style-type: none"> • Интерна компонента • Указују на слабе стране, односно недостатке организације. То су унутрашњи проблеми које треба решавати на време како не би прерасли у кризе.
Могућности	Опасности
<ul style="list-style-type: none"> • Интерна компонента • Указује на нове прилике у окружењу које могу позитивно да утичу на пословање организације и које треба максимално искористити. 	<ul style="list-style-type: none"> • Екстерна компонента • Указују на претње из окружења на које треба мотрити и бити припремљен јер могу имати негативан утицај на пословање организације.

Табела 10. SWOT анализа

⁶⁶ Југо, 2012:104. према Gregory, 2000:55.

Како би што боље идентификовали слабости и опасности, односно постојеће проблеме и потенцијалне кризе, менаџери за односе с јавношћу морају да размишљају много даље од личног искуства и криза које су доживели или оне за које су чули. Митроф и Алпаслан⁶⁷ (*Ian Mitroff, Murat Alpaslan*) предлажу да се менаџери ставе у улогу „интерног терористе” (*internal terrorist*) и да добро познавање организације, њених производа и услуга, као и процедура рада искористе како би смислили начине за њено уништење. На овај начин долази се до слабих тачака организације. Поред улоге менаџмента у предвиђању криза, разговори са запосленима на различитим нивоима и у различитим секторима компаније могу бити од велике користи.

На основу поменутих анализа, менаџери за односе с јавношћу могу имати јаснији увид у све потенцијалне кризе које могу задесити организацију. Производ свих анализа треба да буде листа потенцијалних криза са информацијама о вероватноћи њиховог појављивања и степену њиховог деструктивног дејства. Вероватноћа појаве неке кризе може бити мала, али може имати изузетно негативан утицај на имиџ и пословање компаније. Пример такве кризе је пад авиона који се статистички дешава веома ретко, али ова катастрофа може у великој мери нарушити углед и поверење путника у ту авио-компанију. И обрнуто, вероватноћа појаве неке кризе може бити изузетно велика, али не представља велику претњу за организацију. Дакле, поред листе потенцијалних криза, корисно је направити тзв. карту могућих криза. Пример овакве карте која припада једној туристичкој агенцији је приказана на следећој слици.

⁶⁷ Mitroff – Alpaslan, 2003.



Слика 17. Карта могућих криза ⁶⁸

Након прикупљања, обраде и анализе података прави се извештај који јасно дефинише ситуацију и као такав представља полазну основу за дефинисање комуникационих циљева и израду стратегије кризне комуникације.

5.2. ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉЕВА КОМУНИКАЦИЈЕ У КРИЗИ

*„Ако не знаш куда идеш,
било који пут те може одвести тамо.”*

Непознати аутор

Након детаљног истраживања и анализе ситуације, организација има јаснији увид у ситуацију у којој се налази и потенцијалне кризе са којима ће се можда суочавати. То представља добру основу за постављање циљева.

Добро дефинисани циљеви треба да буду специфични, мерљиви, изводљиви, реални и временски одређени. Они дају одговор на питање: шта у ком временском периоду организација жели да постигне. Поред тога, сви комуникациони циљеви, па и они који се односе на кризне комуникације, морају бити у складу са визијом, мисијом и стратешким циљевима организације. Визија као став о жељеној будућности и мисија као разлог

⁶⁸ Новак, нав. д., стр.23.

постојања организације, представљају полазну основу за постављање стратешких циљева. Стратешки циљеви организације представљају опште изјаве о резултатима које организација жели да оствари у дужем временском периоду и обично се односе на: квалитет производа и/или услуга, профитабилност, ефикасност, раст, тржишно учешће, иновативност, финансијску стабилност и сл.

Треба разликовати пословне и комуникационе циљеве како у нормалним околностима пословања тако и у кризи. У ситуацијама када нема кризе, пословни циљеви се увек односе на пословне резултате најчешће у виду раста профита. Међутим, у кризним ситуацијама профит не треба да буде на првом месту па се пословним циљевима одређују приоритети у кризи, односно шта је оно што се прво спасава. На врху листе приоритета, у зависности од врсте криза, треба да буду људски животи, окружење, враћање у нормално стање функционисања организације, па тек онда финансијски резултати.

Комуникациони циљеви у нормалним околностима се обично односе на стварање позитивне слике о организацији, што се најчешће постиже стварањем примарног и секундарног позитивног публицитета, односно присуства и видљивости у јавности. Реч је о комуникационим стратегијама које „имају или настоје да имају учестали приступ медијима масовног комуницирања и утицај на медијске садржаје” (Милетић, 2011:23).

Према А. Грегори циљеви у односима с јавношћу могу бити:⁶⁹

1. Когнитивни (мисаони) циљеви – који се односе на подстицање циљне јавности на размишљање о некој теми.
2. Афективни циљеви – који се односе на подстицање јавности на стварање ставова и мишљења о некој теми.
3. Конотативни циљеви - који се односе на подстицање циљне јавности на одређено понашање.

У нормалним околностима пословања, циљеви програма односа с јавношћу се најчешће односе на упознавање јавности са брендом или неком темом од значаја за пословање организације. Овакви когнитивни циљеви се најлакше остварују. Са друге стране, у кризним ситуацијама, циљне јавности су углавном већ упознате или ће бити упознате са кризном ситуацијом из медија, хтела то организација или не. Из тог разлога, циљеви се увек односе на спречавање настајања или смањивање негативног публицитета као последице кризе. Ово се постиже прво спречавањем да проблем прерасте у кризу, а затим уколико до кризе дође, избором одговарајућих стратегија кризне комуникације тако да се негативни

⁶⁹ Југо, 2012:137. према Gregory, 2000:96.

ефекти кризе сведу на минимум. Смит (2009:115) наводи да у кризним ситуацијама, организације углавном теже да постигну разумевање од стране својих циљних јавности, да сачувају и обнове свој позитиван имиџ, као и да обнове поверење и подршку својих циљних јавности. Тако се циљеви организације у кризи најчешће односе на подстицање јавности на стварање ставова и мишљења о датој кризи који иду у корист организацији, али и на подстицање јавности на одређено понашање (евакуација, поврат производа итд.). Након дефинисања општег циља кризне комуникације одређују се посебни циљеви који дају одговор на питање: шта све организација жели да постигне у ком временском периоду. Неки од посебних циљева кризног комуницирања који могу важити за већину кризних ситуација су следећи:⁷⁰

1. Обавештавање циљних јавности:

Како је у кризним ситуацијама увек присутна „глад за информацијама”, циљ организације мора бити што пре успостављање правовременог система обавештавања свих кључних јавности и медија. Тако организација постаје кључни извор информација о кризи што отвара могућност пласирања информација на начин који јој одговара. То не значи да организација треба да пласира непроверене информације и говори неистину, већ своју истиниту верзију приче. Основно правило у кризној комуникацији јесте говорити истину, а када је организација једини извор информација она ће ту истину, без обзира на њену тежину, рећи на начин који најмање штети компанији. Увек је боље да лоше вести о организацији дођу од ње саме него из других извора, јер се преузимањем одговорности од стране организације, потреба за критиком смањује, сузбијају се гласине и све врсте дезинформација. Са друге стране, недавање изјава медијима, кризну ситуацију чини још гором, јер ће медији увек наћи друге изворе информација о кризи. Опција „не реаговати” не постоји, јер и у ситуацијама када организација не даје изјаве то не спречава циљне јавности и медије да о томе говоре.

2. Смиривање панике која влада међу припадницима циљних јавности:

Природна реакција људи на кризе, а посебно на катастрофе је паника и нервоза. Што су више укључени у кризну ситуацију, паника је све већа. Из тог разлога, од кључне је важности да менаџмент организације и чланови кризног штаба задрже смиреност како би могли да утичу на смиривање опште панике међу људима на које криза утиче. Смиривање панике у интерном и екстерном окружењу је предуслов успостављању контроле над комуникационим процесом.

⁷⁰ Цолић, нав. д., стр.19.

3. Задобијање поверења циљних јавности:

Организације које су и пре кризе улагале у односе са својим циљним јавностима и заслужиле њихово поверење имаће бољу стартну позицију да у случају кризе то поверење одрже. Поред тога, најбољи начин за задобијање поверења у кризи јесте одговорно понашање, исправне и правовремене реакције као одговор на кризу. Организација треба да уради све што може да умањи последице кризе и помогне циљним јавностима на које криза има утицај. Ипак, ако компанија одбија да говори о кризи, и њени најбољи напори у циљу решавања кризе неће бити видљиви у јавности или неће бити протумачени на прави начин. Дакле, то што организација ради мора и да покаже својим циљним јавностима.

4. Контрола комуникационог процеса:

Отворена комуникација са циљним јавностима је први корак у успостављању контроле комуникационог процеса. Добром организацијом кризног штаба и јасним поделама задужења у комуникационом процесу организација осигурава контролу комуникационог процеса. То подразумева креирање и пласирање кључних порука циљним јавностима и даље праћење ових порука у медијима. Контрола комуникационог процеса је успешна онолико колико су медији пренели кључне поруке на начин на који је то организација планирала и колико су циљне јавности разумеле дате поруке на начин на који је то организација планирала. Овим процесом осигурава се стварање и одржавање јасне слике организације у јавности. Из тог разлога, организација треба да настоји да контролише комуникациони процес све док се криза у потпуности не разреши и престане да буде тема интересовања циљних јавности.

Ови циљеви се могу односити на већину кризних ситуација. Поред њих, организација за сваку појединачну кризу дефинише и посебне циљеве који се односе на специфичну ситуацију коју криза производи и циљне јавности које су у кризу укључене.

5.3. ДЕФИНИСАЊЕ ЦИЉНИХ ЈАВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ У КРИЗИ

„Осим тога што морате чинити праве ствари, морате се побринути и да за то дознају прави људи.”

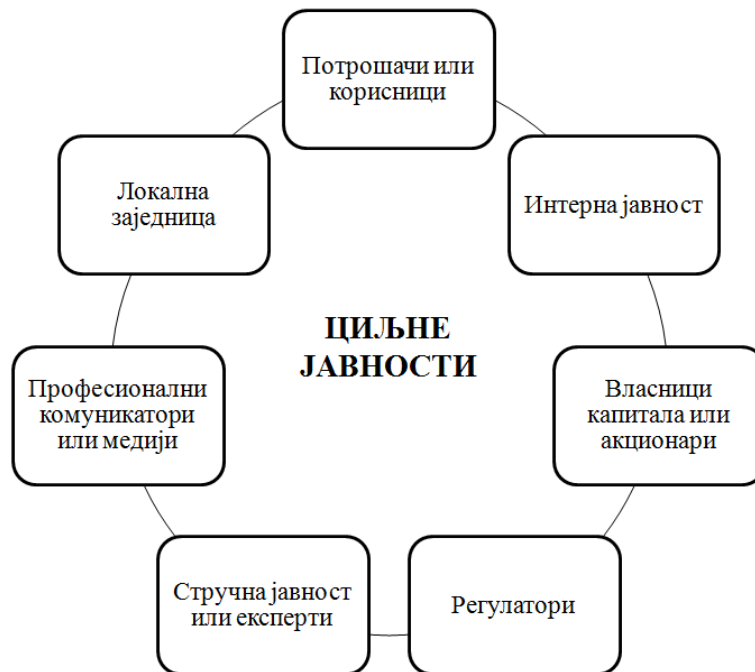
Џон Д. Рокфелер

Како би дефинисали циљне јавности организације у одређеној кризној ситуацији неопходно је прво разумевање појмова јавности и јавног мњења:

„Јавност, истовремено јавна сфера у одређеној социјалној заједници и аструктурална, саставом промењива друштвена група грађана који имају активан однос према одређеном друштвеном питању преображеном у проблем од општег интереса, приступ јавној сфери и могућност да у њој јавно изражавају мишљења о питањима од општег интереса, учествујући у формирању јавног мњења” (Милетић, 2012:113). Основне карактеристике јавности поред аструктуралности су: персонална променљивост, флуидност и *ad hoc* формирање.

„Јавно мњење, у јавној сфери одређене социјалне заједнице јавно изражавање мишљења припадника јавности у циљу њиховог активног учешћа у решавању проблема од општег интереса. Јавно мњење је доказ постојања јавности. Нема јавности ако не излучује друштвено делујуће јавно мњење, нити је јавно мњење могуће без постојања јавности” (Милетић, 2012:109). Дакле, можемо рећи да је јавно мњење збир појединачних мишљења или гледишта људи које се формира о неком питању које утиче на те људе или изазива њихово интересовање. Према томе, јавно мњење формира мали број људи, односно само они који су свесни неког питања и заинтересовани за то. Док ова мала група људи заступа став јавности, већина људи је пасивна, односно апатична јер немају интересовање за дато питање.

Приликом планирања комуникационих стратегија, организације анализирају јавности и одређују друштвене групе које имају утицај на пословање организације и посебно, када су кризне ситуације у питању, оне циљне групе које су укључене у кризу, као и све оне које су заинтересоване за дато питање. На основу тога ко представља циљну јавност према којој је комуникација усмерена, разликују се више врста односа с јавношћу (Павловић, 2004:29-33), а најчешће се разликују следеће друштвене групе (Милетић, 2011:26) које се називају циљним јавностима:



Слика 18. Дефинисањ циљних јавности

1. Потрошачи или корисници:

Они су најбитнија циљна група, јер имају директан утицај на пословање и опстанак организације и као такви представљају „објекте“ персуазивног деловања. Ова област односа с јавношћу назива се односи са потрошачима односно корисницима услуга (*Consumer Relations*). Назив потрошачи или купци је карактеристичан за привредни сектор, док се у политичком сектору они називају бирачи.

2. Интерна јавност:

Ову јавност чине запослени од чијег рада зависе резултати организације. Добра радна атмосфера, мотивисаност, тимски дух, али јасна расподела задужења и одговорности међу запосленима чине предуслове за добро функционисање организације. Ова област односа с јавношћу назива се односи са запосленима (*Employee Relations*) или интерни односи с јавношћу (*Internal Public Relations*). Поред запослених унутар организације, на њене резултате утичу и сви екстерни сарадници као што су спољни консултанти, добављачи, дистрибутери и сл.

3. Власници капитала или акционари:

Они су највише заинтересовани за резултате организације који се огледају у финансијским извештајима и вредностима акција на берзи. Они доносе одлуке које директно утичу на пословање организације. Поред власника капитала, значајну улогу имају и инвеститори и финансијске институције чија подршка у неким кризним ситуацијама може

бити од пресудног значаја. Ова област односа с јавношћу назива се односи са инвеститорима (*Financial Relations*).

4. Регулатори:

То су државне институције и органи власти, али и политичке и невладине организације. Њихове одлуке директно или индиректно утичу на пословање организације. Јавни послови (*Public Affairs*) су део односа с јавношћу специјализовани за односе с државним установама и заинтересованим групама у циљу утицаја на јавну политику. Главна компонента јавних послова за већину организација су односи са државним сектором или владом (*Government Relations*). Лобирање (*Lobbying*) је уско повезано са јавним пословима и „подразумева ангажовање специјализованих стручњака чији је задатак да коришћењем убеђивачких метода унапређују односе између пословног и државног сектора” (Павловић, 2004:31).

5. Стручна јавност или експерти:

То су стручњаци у датој области пословања. Ново мишљење се уважава и утиче на одлуке које доносе остале јавности. Међу припадницима стручне јавности може се идентификовати највише лидера мишљења (*Opinion Leaders*) чија подршка има велику улогу у кризним ситуацијама.

6. Професионални комуникатори или медији:

Они стварају публицитет и од њих зависи реализација интегралних комуникационих стратегија, па тако и стратегија кризне комуникације јер се оне остварују у медијском комплексу. Професионални комуникатори обликују медијске садржаје који утичу на све остале циљне јавности организације. Дакле, медији представљају циљну јавност организације, али и канал комуникације са осталим јавностима организације. Из тог разлога односи с медијима представљају (*Media Relations*) једну од кључних области односа с јавношћу.

7. Локална заједница:

Локална заједница представља непосредно окружење организације и као таква има утицај на пословање организације због чега циљ организације увек мора да буде одржавање добрих односа са својом локалном заједницом. У ситуацијама када се организација бави ризичним пословима то може да буде велики изазов. Ова област односа с јавношћу назива се односи с локалном заједницом (*Community Relations*).

Ових седам група циљних јавности представљају поделу која се уз одређене варијације у пракси најчешће користи, с тим да се за сваку појединачну организацију посебно дефинише профил припадника ових циљних јавности. Дакле, у планирању

стратегије комуникације у кризним ситуацијама, први корак је сегментација и дефинисање циљних јавности које су укључене у кризу. Потребно је испитати колико криза на њих утиче и који је њихов утицај на решавање кризне ситуације. Приликом селекције циљних јавности користе се многобројни критеријуми од којих су међу најважнијима следећи:⁷¹

- Географски приступ којим се одређују природне или политичке границе циљне јавности. За сваку кризу је потребно одредити на који географски простор се односи. Кризе које се дешавају малим локалним компанијама најчешће имају утицај само на локалну заједницу док глобалним организацијама увек прети ризик да се лоше вести са једног тржишта пренесу на друго и тако изазивају нове кризе.
- Демографски приступ подразумева селекцију циљних јавности према старости, полу, образовању, брачном статусу и приходима.
- Психографски приступ подразумева одређивање психолошких карактеристика и стила живота припадника циљних јавности.
- Углед као критеријум селекције помаже у препознавању и идентификовању утицајних јавности и лидера мишљења. Познати економски стручњаци који коментаришу финансијску кризу у којој се налази одређена организација и предвиђају кретање њених акција на берзи могу имати велики утицај на одлуке које ће доносити остале циљне јавности организације.
- Чланство подразумева селекцију на основу припадности у одређеним удружењима од утицаја на пословање организације и решавање кризне ситуације. У кризи која има еколошке последице значајну улогу ће имати удружења за заштиту животне средине, док се у кризи која се односи на неисправне производе могу активирати удружења потрошача и сл.
- Улога у процесу одлучивања је критеријум којим се идентификују најактивније јавности, односно оне које доносе одлуке и предузимају акције у вези дате кризне ситуације.

Према овој улози у процесу одлучивања, односно степену укључености у дату ситуацију, Јамес Грунинг (*James E. Gruning*) разликује нејавности, латентне јавности, свесне јавности и активне јавности (што је приказано на слици 14).⁷²

⁷¹ Базић, 2011:56. према Катлип – Центер - Брум, 2006.

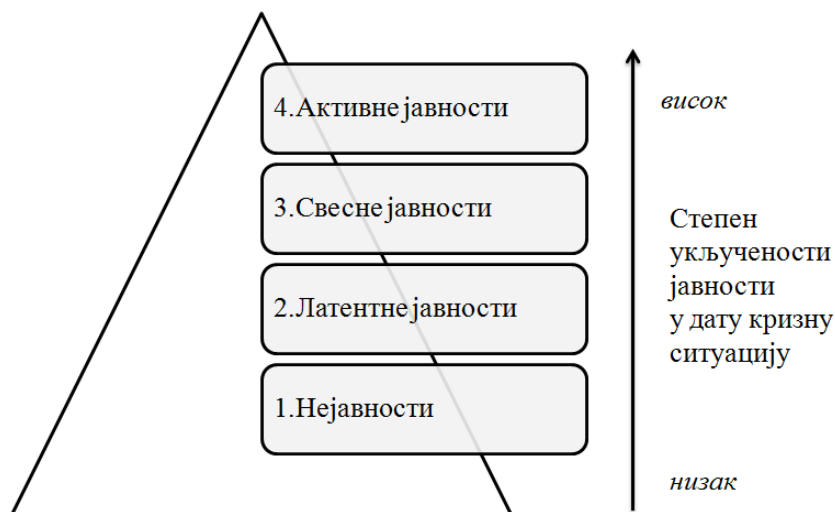
⁷² Брум, 2010:308. према James E. Gruning i Fred C. Repper, *Strategic Management, Publics and Issues*, u *Excellence in Public Relations and Communication Management*

1. Нејавности су оне са најнижим степеном укључености, односно оне које се не суочавају са датом кризном ситуацијом и према томе немају никакав утицај на њено решавање.

2. Латентне (или прикривене) јавности су јавности које нису свесне својих веза са другим људима поводом неке кризне ситуације.

3. Свесне јавности су оне које увиђају своје везе са другим људима са којима утичу у кризној ситуацији или су под њеним утицајем али не комуницирају о томе.

4. Активне јавности су јавности са највећим степеном укључености у решавање одређене кризне ситуације. Ове јавности се организују у циљу предузимају акције и комуникације. То су јавности на које организација мора имати фокус јер су управо оне креатори јавног мњења.



Слика 19. Подела јавности према степену укључености у кризну ситуацију

Најчешће се међу припадницима активне јавности издвајају *лидери мишљења*. То су углавном експерти за одређено питање, који су образовани и кредибилни да о датом питању говоре. Они су катализатори у формирању јавног мњења. Њихове главне карактеристике су: заинтересованост за одређено питање, боље информисање о том питању од просечног појединца, редовно праћење медија, рано усвајање нових идеја и способност мотивације других људи да нешто предузму. Разликују се две врсте лидера мишљења: формални и неформални.⁷³ Формални лидери мишљења имају формалну позицију председника, директора, шефова, званичника и сл. Неформални лидери мишљења немају формалне позиције, али имају велики утицај на циљне јавности јер су изузетно информисани о датој

⁷³ Вилкокс – Камеро – Олт - Ејџи, 2006:216.

ситуацији. Због ових својих карактеристика, лидери мишљења су често саговорници новинара када је реч о питањима из њихове области експертизе. Поред њиховог деловања на ширу јавност путем медија, они у директној комуникацији путем убеђивања могу утицати и на мање групе кључних људи да донесу одређене одлуке о датом питању. Лидери мишљења, у кризи могу јавно стати уз организацију и подржати њену страну приче или као неутралне личности апеловати на сукобљене стране да се криза смири, да се помогне жртвама, да се донирају финансијска средства за помоћ у решавању кризе и сл. Из тог разлога добри односи са лидерима мишљења из области делатности организације играју важну улогу у кризним ситуацијама. Да би организације развиле добре односе са лидерима мишљења оне могу, у периодима пре криза, организовати различите активности путем којих ће подржати оно што они раде и за шта се залажу. Тако организације могу стипендирати ове експерте у циљу њиховог даљег усавршавања (едукативни семинари, студијска путовања и сл.) или промоције онога што они већ раде (спонзорство њихове књиге или програма који спроводе и сл.), а могу да уведу и награде и признања за истакнуте експерте који су уједно и лидери мишљења.

У складу са Грунингвом поделом јавности према степену укључености у дату ситуацију, за сваку појединачну кризну ситуацију потребно је одредити које су јавности са највећим степеном укључености, односно који појединци и групе су најугроженији у кризи. У приручнику „*Психолошке кризне интервенције у образовно – васпитним установама*” које је у 2014. години издало Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије, а који је намењен запосленима у образовно-васпитним установама, односно предшколским установама, основним и средњим школама и домовима за ученике, наводи се модел за одређивање степена укључености јавности у кризну ситуацију у виду концентричних кругова који се називају круговима угрожености и рањивости.⁷⁴ Овај модел је приказан на наредној слици:

⁷⁴ Влајковић, Ј. – Влајковић, А., 2014. према Raphael, 1986.



Слика Ц. Кругови угрожености и рањивости⁷⁵

У централном кругу, приказаном у овом моделу кругова угрожености и рањивости, увек се налазе непосредне жртве догађаја које су изложене највећем степену угрожености. Поред њих, у примарне жртве спадају и породице жртве и сведоци кризног догађаја, што је приказано на другом кругу угрожености. Секундарне жртве кризног догађаја налазе се на следећим круговима. То су родбина, пријатељи, спасилачке службе и сарадници на послу, а на крају и целокупна локална заједница која преко средстава јавног информисања сазнаје за кризни догађај.

Након селекције и дефинисања циљних јавности, као и сагледавања њихове укључености и утицаја, за ефикасну реализацију стратегије кризне комуникације важно је одредити приоритете у комуникацији. Тако се јавности могу поделити на примарне, секундарне и терцијалне. Ово је посебно важно у кризним ситуацијама када нема довољно времена за комуникацију са свим јавностима, онда се прво комуницира са примарним па тек онда по приоритету са осталим јавностима организације. Један од механизма за одређивање приоритета међу циљним јавностима који се користи у пракси јесте матрица моћи или утицаја и интересовања циљних јавности. Позиција одређене циљне јавности у матрици говори о потребном стратешком приступу тој јавности.

⁷⁵ Влајковић, Ј. – Влајковић, А., 2014:16.

Ниво моћи/утицаја	<p>Група Б има велики утицај али мало интересовање за укључивање у ситуацију. Из тог разлога важно је да организација уложи довољно напора да изгради добре односе са овом групом јер су њени представници најчешће креатори јавног мњења.</p> <p>У условима рада ван кризе, у ову групу најчешће спадају медији и регулатори. А у случајевима када је криза толико велика да представља ситуацију од општег јавног значаја интересовање медија је велико па се они налазе у групи А.</p>	<p>Група А има велики утицај и велико интересовање за дату ситуацију. У управљање односима са овим јавностима организација треба да уложи највећи напор.</p> <p>У ову групу, како у кризи тако и ван ње, најчешће спадају потрошачи или клијенти и власници капитала. Поред њих, у зависности од врсте кризе могу бити и друге циљне јавности.</p>
	<p>Група Г има мали утицај и мало интересовање за дату ситуацију. Из тога разлога потребно је само надгледање ове групе у коју се улажу минимални напори организације.</p> <p>У ову групу обично спадају стручна јавност и конкуренција коју треба надгледати у мирним данима. Међутим, у периоду кризе, стручна јавност може да се активира и оствари велики утицај на мишљења других јавности поводом кризе.</p>	<p>Група В има мали утицај али велико интересовање за дату ситуацију. Из тог разлога, важно је редовно информисање ове групе која може да буде од помоћи за решавање дате ситуације.</p> <p>У условима рада ван кризе, у ову групу најчешће спадају запослени и локална заједница. Али ако се криза рецимо односи на озбиљно загађење животне средине у локалној заједници њено интересовање за дату ситуацију и пословање организације ће бити много веће него у мирним датима.</p>
Ниво интересовања за организацију или дату ситуацију		

Табела 11. Матрица моћи/утицаја и интересовања циљних јавности
(*Power/Interest Grid for Stakeholders Prioritization*)

Прецизном селекцијом и дефинисањем циљних јавности на овај начин, ствара се предуслов за обликовање адекватних стратегија комуникације у кризи.

5.4. ПРОАКТИВНЕ И РЕАКТИВНЕ СТРАТЕГИЈЕ

„Ако желите мир,
припремите се за рат.”
Вергилијус (*De Re Militari*)

Два основна приступа у дефинирању стратегије комуникације су проактиван и реактиван приступ. Наредна табела приказује основне карактеристике и разлике између ова два приступа.

Проактиван приступ подразумева:	Реактиван приступ подразумева:
<ul style="list-style-type: none"> • Превенцију по систему „боље спречити него лечити” • Стратешко планирање кризних комуникација • Активно управљање догађајем • Озбиљно схватање захтева јавности • Препознавање првих знака кризе • Успостављање и континуирано одржавање добрих односа с медијима • Одржавање добрих односа са циљним јавностима и стварање мреже савезништва са лидерима мишљења • Успостављање и припремање кризног штаба за кризне ситуације 	<ul style="list-style-type: none"> • Деловање у циљу „поправљања штете” изазване кризом • Кризно комуницирање без стратешког плана • Пасивно прихватање околности • Игнорисање захтева јавности • Негирање проблема и првих знака кризе • Реаговање тек на медијске објаве о кризи и <i>ad hoc</i> контакти са медијима • Покушај успостављања односа са циљним јавностима након њихове реакције на кризу • Недовољно брзе и ефикасне реакције на кризу услед непостојања кризног штаба

Табела 12. Разлике између проактивног и реактивног приступа

Током кризних ситуација, јавност види оно што нека организација ради реактивно као одговор на кризу. Међутим, управо успех њених поступака у кризи зависи од њеног проактивног деловања пре него што је криза наступила. Најбољи показатељ проактивног деловања јесте репутација компаније.

Основни циљеви проактивних стратегија су превенција кризе, односно спречавање да до ње дође и припрема организације за будућу кризу (у случају да она не може да се избегне). Проактивни приступ омогућава лакше решавање кризних ситуација, јер он подразумева да организација већ има изграђене добре односе са циљним јавностима, има припремљен план за кризну комуникацију и успостављен кризни штаб што омогућава ефикасније комуницирање у кризи. У организацијама које спроводе проактивне стратегије, менаџмент и запослени у одељењу за односе с јавношћу пролазе кроз стручна усавршавања и тренинге за кризне ситуације и тачно знају која су њихова задужења и одговорности у кризи. Проактивно деловање подразумева и технолошку припрему организације у циљу успостављања канала комуникације са циљним јавностима у периоду кризе.

Проактивне стратегије налажу проактивно деловање и у односима с медијима, што подразумева успостављање и одржавање добрих односа са медијима пре кризе. А када до кризе дође, ти исти новинари ће имати више разумевања за ситуацију у којој се организација налази. Поред изграђивања партнерских односа са медијима, проактивно деловање подразумева и стварање мреже савезништава са другим организацијама и појединцима који утичу на пословање организације. Свакој организацији биће лакше да се избори са кризом уколико је пре тога изградила добре односе са представницима државних институција од значаја за решавање кризе, представницима одређених удружења, са експертима и лидерима мишљења из области делатности организације чија подршка може имати велику улогу у решавању кризе. У ситуацијама када криза нападне читаву категорију, односно делатност у којој организација послује, није искључено удруживање са конкурентима како би заједничким снагама успели да се изборе са кризом.

Супротно проактивним стратегијама, реактивне стратегије подразумевају деловање тек кад криза наступи. Олакшавајуће су околности ако је реактивни ПР у позицији да само искористи повољности свега онога што је проактивни ПР претходно радио. Ипак у пракси се често дешава да проактивни ПР уопште није постојао, тако да се планови праве „у ходу”. То успорава активности организације и доводи до избегавања комуникације са циљним јавностима услед неприпремљености.

Адигес⁷⁶ сматра да су реактивне све организације које прво чекају да виде шта ће се десити, па се тек онда прилагођавају променама. Он сматра да то може да функционише код промена које се споро одвијају, али код брзих промена реактиван приступ доводи до заостајања организације у односу на њено окружење које се стално мења. Једини начин да организација прати промене у свом окружењу јесте проактиван приступ променама. Адигес објашњава како промене изазивају несклад, односно дезинтеграцију која води до проблема. Тако брже промене доводе до брже дезинтеграције, односно до више проблема који, уколико се не лече доводе до криза. Пошто је дезинтеграција узрок настанка кризе, Адигес сматра да је онда интеграција лек за њу. То подразумева да се пронађе оно што не функционише на прави начин и да се поправи. Интеграција се најбоље остварје проактивно, предвиђањем и решавањем проблема пре него што постану кризе. Кључна разлика између проактивног и реактивног приступа у интеграцији, према Адигесу, јесте брзина деловања и степен сложености ситуације са којом се организација суочава.

Митроф и Алпаслан⁷⁷ спровели су дводеценијску студију у оквиру Центра за кризни менаџмент при Универзитету Јужне Калифорније (*University of Southern California's Center for Crisis Management*) у којој су пратили спремност за кризу јавних и приватних компанија са листе *Fortune 500*⁷⁸. Према овој студији, Митроф и Алпаслан праве разлику између проактивних компанија које се припремају за кризу (*crisis prepared*) и реактивних компанија склоних кризи (*crisis prone*). Они објашњавају да компаније које праве кризне планове само на основу криза које су им се већ догодиле спадају у групу реактивних, док оне које развијају планове управљања за шири спектар криза представљају проактивне компаније.

Током две деценије ове студије компанија са листе *Fortune 500*, само 5% до 25% њих било је припремљено на кризу, док је између 75% и 95% компанија имало реактиван приступ, односно нису биле припремљене на кризу. На основу кризних ситуација које су задесиле ове компаније и њихових реакција, аутори су дошли до следећих закључака:

1. Припремљеност компанија на кризу смањује број криза са којима се оне суочавају. У периоду између 1998. и 2001. године, компаније које су биле проактивне – суочиле су се са 21 кризном ситуацијом, док су се реактивне компаније суочиле са 33 кризе. Према томе, планирање за кризне ситуације смањује њихову учесталост, баш као што стављање катанца на врата смањује број провала, иако их не елиминишу у потпуности.

⁷⁶ Адигес, 2012:23-36.

⁷⁷ Mitroff - Alpaslan, 2003.

⁷⁸ Годишња листа најуспешнијих светских компанија коју објављује амерички пословни часопис *Fortune*.

2. Проактивне компаније дуже опстају. Према истраживању из 2002. године, просечан животни век проактивних компанија био је 83 године, док је животни век реактивних компанија био 67 године.

3. Проактивне компаније постижу боље финансијске резултате од реактивних компанија. Аутори наводе пример резултата ових компанија у 2001. години, када је просечан принос на активу (*return on assets*) код проактивних компанија износио 6% што је било дупло више него код реактивних компанија.

Ронад Смит⁷⁹ разликује следеће проактивне и реактивне стратегије у односима с јавношћу:

ПРОАКТИВНЕ СТРАТЕГИЈЕ	РЕАКТИВНЕ СТРАТЕГИЈЕ
<p>1.Акцијске стратегије (<i>Action Strategies</i>)</p> <p>1.1.Успешност организације (<i>Organizational Performace</i>)</p> <p>1.2.Учешће публике (<i>Audience participation</i>)</p> <p>1.3.Посебни догађаји (<i>Special events</i>)</p> <p>1.4.Склапање савезништва и коалиција (<i>Alliances and coalitions</i>)</p> <p>1.5.Спонзорства (<i>Sponsorships</i>)</p> <p>1.6.Стратешка филантропија (<i>Strategic philanthropy</i>)</p> <p>1.7.Активистичка стратегија (<i>Activism</i>)</p> <p>2.Стратегије комуникације (<i>Communication Strategies</i>)</p> <p>2.1.Публициет (<i>Newsworthy information</i>)</p> <p>2.2.Транспарентно комуницирање (<i>Transparent communication</i>)</p>	<p>1.Стратегије превентивних активности (<i>Pre-emptive Action Strategy</i>)</p> <p>1.1. Противодговор (<i>Prebuttal</i>)</p> <p>2.Стратегије нападачког одговора (<i>Offensive Response Strategies</i>)</p> <p>2.1.Напад (<i>Attack</i>)</p> <p>2.2.Неприлика (<i>Embarrassment</i>)</p> <p>2.3.Шок (<i>Shock</i>)</p> <p>2.4.Претња (<i>Threat</i>)</p> <p>3.Стратегије одбрамбеног одговора (<i>Defensive Response Strategies</i>)</p> <p>3.1.Порицање (<i>Denial</i>)</p> <p>3.2.Изговор (<i>Excuse</i>)</p> <p>3.3.Оправдање (<i>Justification</i>)</p> <p>4.Стратегије преусмеравање пажње: (<i>Diversionary Response Strategies</i>)</p> <p>4.1.Стратешки уступци (<i>Concession</i>)</p> <p>4.2.Раздуживање (<i>Disassociation</i>)</p> <p>4.3.Преименовање (<i>Relabeling</i>)</p> <p>4.4.Интеграција (<i>Ingratiation</i>)</p> <p>5.Стратегије јавног сажаљења (<i>Vocal Commiseration Strategies</i>)</p>

⁷⁹ Smith, 2002:82-112.

	<p>5.1. Брига (<i>Concern</i>)</p> <p>5.2. Саучешће (<i>Condolence</i>)</p> <p>5.3. Жаљење (<i>Regret</i>)</p> <p>5.4. Извињење (<i>Apology</i>)</p> <p>6. Стратегија корективног понашања (<i>Rectifying Behavior Strategies</i>)</p> <p>6.1. Покретање истражног поступка (<i>Investigation</i>)</p> <p>6.2. Корективне мере (<i>Corrective action</i>)</p> <p>6.3. Враћање у првобитно стање (<i>Restitution</i>)</p> <p>6.4. Стратегија потпуног покајања (<i>Repentance</i>)</p> <p>7. Стратегије промишљене неактивности (<i>Strategic Inaction</i>)</p> <p>7.1. Стратешка тишина (<i>Silence</i>)</p>
--	--

Табела 13. Проактивне и реактивне стратегије према Ронаду Смиту⁸⁰

Проактивне стратегије односа с јавношћу:⁸¹

1. Акцијске стратегије:⁸²

Ове стратегије подразумевају мерљива дела која организација предузима како би остварила своје циљеве.

1.1. Успешност организације – је стратегија која подразумева истраживање потреба и вредности циљних јавности и прилагођавање поруке организације тим вредностима. Смит објашњава да купци желе квалитетан производ, добру услугу, разумну цену, али да такође очекују од организације буде одговоран члан друштва. Он даје примере колико добра репутација утиче на куповину производа, јер купци све више одбијају да купе производе компанија за које се везују приче о експлоатисању деце, загађењу животне средине, дискриминацији, тестирању производа на животињама, и сл. Дакле, односи с јавношћу не могу добро промовисати организацију, уколико она не постиже добре резултате или није одговоран члан друштва. Неке организације користе стратешку комуникацију да убеду своје

⁸⁰ Адаптирано према: Југо, 2012:156-200. према Smith, 2002:82-112.

⁸¹ Smith, 2002:82.

⁸² Smith, 2002:82-96.

циљне јавности да је њихова понуда у складу са потребама и жељама које они имају, док друге организације раде на побољшању узајамног односа са својим циљним јавностима што подразумева спремност и способност организације да спроведу неопходне промене када је то потребно.

1.2. Учешће публике – подразумева употребу снажних, двосмерних комуникационих тактика и укључивање публике и јавности у комуникационе активности организације. Један од начина да се то уради је да се комуницира о ономе што је релевантно за циљне јавности и што изазива њихово интересовање. Важно је да публика доживи информације као корисне или занимљиве. Учешће публике такође може да се постигне активностима које доводе представнике циљних јавности у директан контакт са производима и услугама организације. На пример, козметичке компаније, као и компаније које производе храну дају бесплатне узорке својих нових производа потенцијалним купцима. Други начин да се подстакне учешће публике је генерисање повратне информације. Техникама као што су бесплатни бројеви телефона, истраживања интерактивних веб сајтова и сл., организација даје могућност циљним јавностима да одговоре на њену поруку и да се укључе у дијалог. Компанија може да успостави линију за жалбе потрошача као облик повратне информације. На основу жалби својих потрошача, организација може да процени ниво укупног задовољства, односно незадовољстава својих купаца, али и да идентификује начине за спречавање проблема на које се купци жале и да, на тај начин, минимизира губитак својих купаца. Смит наводи студије из ове области (Ниер, 2000; Ниер, 1999; Ковалски и Ериксон, 1997) које сугеришу да могућност жалби може заправо помоћи организацијама да смање незадовољство купаца, јер се људи осећају боље када имају прилику да изнесу своје жалбе, а такође имају бољи поглед на производ или услугу на коју су се претходно жалили, уколико је организација показала интересовање за њих и разумевање њихових жалби. Још један начин да се подстакне учешће публике јесу акције којима се циљне јавности позивају да потпишу петиције, гласају за неки програм и сл.

1.3. Посебни догађаји – такође подразумевају учешће циљних јавности. Смит наглашава разлику између специјалних догађаја који се организују како би се циљне јавности привукле и укључиле у интеракцију са организацијом, са потенцијалом за медијску пажњу као секундарним циљем догађаја, и псеудо-догађаја који имају за циљ само публицитет. Смит сугерише да се избегавају псеудо-догађаји и да се праве креативни специјални догађаји са искром оригиналности који поред основне сврхе учешћа циљних јавности, могу да привуку пажњу новинара и генеришу интересовање међу широм групом циљних јавности.

1.4. Склапање савезништва и коалиција – је стратегија у којој се две или више организације међусобно удружују у стратешким иницијативама како би оствариле заједничке циљеве. Организације склапају савезништва са групама које деле сличне вредности и бриге како би уједињеним снагама побољшале своје способности да превазиђу одређене препреке и испуне своје циљеве. Савезништва се могу склапати и са интерним и екстерним јавностима, али и са утицајним појединцима, који представљају лидере мишљења за дато питање. Организације које немају позитиван имиџ, могу да се одлуче за ову стратегију склапања савезништва са другим организацијама које у датом тренутку имају бољи имиџ и исте циљне јавности. На тај начин, позитиван имиџ партнера у коалицији кроз заједничке акције може да се пренесе на организацију и побољша њен имиџ.

1.5. Спонзорства – су још једна проактивна стратегија која организацијама омогућава да постигну жељену видљивост и поштовање међу својим кључним јавностима. Ово је значајна стратегија за програме оријентисане ка односима са заједницом. Спонзорства укључују или пружање програма директно или пружање финансијске, кадровске или друге врсте помоћи коју програм захтева. Приликом примене ове стратегије важно је да постоји логична веза између активности које се спонзоришу и сврхе или мисије организације.

1.6. Стратешка филантропија – је проактивна стратегија у односима с јавношћу која представља шири приступ корпоративној друштвеној одговорности. Организације које примењују ову стратегију свесне су да њихов успех зависи и од добре воље заједнице у којој послују. Стратешка филантропија је много више од добротинства и подразумева пружање веће вредности за примаоца од самих трошкова даваоца.

1.7. Активистичка стратегија – је јака акцијска стратегија која је фокусирана углавном на персуазивној комуникацији и користи се најчешће у покретима везаним за социјална питања, питања заштите животне средине, политичке теме и сл. Неке од тактика које се користе приликом примене активистичке стратегије су: штрајкови, петиције, бојкоти, митинзи и сл. Понекад активизам подразумева грађанску непослушност, насилне и нелегалне акције. Активисти углавном изазивају велику медијску пажњу јер њихове тактике укључују физичке протесте.

2. Стратегије комуникације:⁸³

Ово је друга група проактивних стратегија у односима с јавношћу које се више баве комуникацијом. Две стратегије комуникације су публицитет и транспарентна комуникација.

⁸³ Smith, 2002:96-97.

2.1. Публицитет – прва је стратегија комуникације која подразумева постојање информација са вредношћу вести. Ово је једна од најјачих проактивних стратегија, јер ако је нешто заиста интересно, готово је загарантовано да ће добити пажњу медија и преко њих, пажњу других циљних јавности организације. Преношењем таквих вести, медији пружају подршку поруци организације, додајући јој кредибилитет. Према Смиту, вест је релевантна информација која испуњава захтеве под акронимом *SiLoBaTi + UnFa* (eng. *Significance, Localness, Balance, Timeliness + Unusualness, Fame*), што подразумева да вест садржи информације од општег значаја, да поседује географску релевантност, балансираност или објективност, као и временску релевантност или правовременост, плус необичност теме и учешће славне личности. Смит сматра, да стучњаци у области односа с јавношћу, приликом примене ове стратегије треба да анализирају међусобни однос између трију параметара: (1) активности организације и њене поруке, (2) медијског дневног реда и (3) интереса који ће циљна јавност имати за поруку.

2.2. Транспарентно комуницирање – представља релативно нову стратегију у односима с јавношћу и подразумева отворену комуникацију о актуелним дешавањима и будућим плановима организације који могу утицати на циљне јавности. Понекад организације најављују своје планове без образложења зашто су ти планови неопходни, а данашње јавности нису склоне да слепо верују организацијама. Из тог разлога, многи напори организација нису успели, јер су јавности биле свесне чињеница, али не и разлога за одлуке организације. Са друге стране, транспарентна комуникација омогућава постизање разумевања и стварање климе узајамног поверења, пре него што се повуку одређени потези који утичу на циљне јавности.

Реактивне стратегије односа с јавношћу:⁸⁴

Када се криза догоди, Смит сугерише употребу реактивних стратегија које се заснивају на три кључна приступа. Први приступ је апологија која подразумева формалну одбрану којом организација објашњава околности, своју позицију и активности поводом кризног догађаја, уверавајући циљне јавности у исправност својих поступака. Други приступ се односи на теорију обрачуна која подразумева употребу комуникације и офанзивног деловања које је све оправданије, што су критике оштрије. Трећи приступ се односи на теорију обнове имица, која подразумева да ће у случају критика, организације, као и појединци, тражити начине да обнове свој позитивни имиц. Смит разликује следећих седам група реактивних стратегија:

⁸⁴ Smith, 2002:97.

1. Стратегије превентивних активности:⁸⁵

Ове стратегије се предузимају када организација очекује да ће бити нападнута, па непосредно пре тога започиње превентивне активности.

1.1. Противодговор – је стратегија која се заснива на ставу онај ко први исприча причу поставља тон те приче, и све наредне приче биће посматране кроз ону која је прва испричана. Смит сугерише употребу ове стратегије када је извесно да ће јавност чути оптужбе или другу лошу вест која је везана за организацију, посебно ако вест долази из неког неконтролисаног извора који није наклоњен организацији. Овом стратегијом, организација започиње комуникацију у кризи, не чекајући да медији први објаве вести о томе. Стручњаци за односе с јавношћу овај приступ називају „*Be first on the stage*”. Њихов савет је: „реците брзо и реците први”, јер уколико организација није извор информација, то ће бити неко други, а онда прича о кризи може изгледати много горе него што у стварности јесте. Организација која повлачи прве потезе је у предности над другим учесницима у кризи, јер може да понуди адекватно објашњење или оправдање за такву ситуацију и супротној страни избије одређене аргументе за оптужбу. Поред тога, организација је транспарентна и показује да јој је стало до информисања и мишљења јавности што даље доводи до тога да ће јавност имати више разумевања за околности у којима се организација нашла. На тај начин организација успоставља контролу над кризним догађајем и тако смањује његове негативне ефекте.

2. Стратегије нападачког одговора:⁸⁶

Ове стратегије се заснивају на претпоставци да организација дочекује нападе друге стране из знатно снажније позиције. У стратегије нападачког одговора спадају: напад, неприлика, шок и претња.

2.1. Напад – представља стратегију којом се тврди да су оптужбе на рачун организације нетачне или неправедне, односно да су то покушаји да се уништи њен углед од стране злонамерног супарника. Циљ ове стратегије је да се противник подстакне на повлачење или барем да се уздржи од будуће критике. Употреба стратегије напада се препоручује само у ситуацијама када се недвосмислено може доказати да је организација у праву, односно да су оптужбе на рачун организације неосноване.

2.2. Неприлика – је друга стратегија нападачког одговора у којој организација покушава да смањи утицај супарника употребом информација које супротну страну могу понизити или довести у неугодну позицију. Смит сугерише да треба бити опрезан са

⁸⁵ Smith, 2002:97-99.

⁸⁶ Smith, 2002:99-100.

употребом ове стратегије јер може да има супротан ефекат уколико јавности верују да организација неправедно делује против својих противника. Овакве стратегије се најчешће користе у политичким кампањама.

2.3. Шок – представља стратегију нападачког одговора којој је циљ да изазове намерну узнемиреност ума и емоција, нарочито кроз коришћење изненађења, гађење или неке друге јаке и неочекиване стимулације. Као такав, он ретко нуди дугорочну позитивну стратегију за сваку организацију која жели да послује у складу са општеприхваћеним вредностима пристојности и фер-плеја.

2.4. Претња – је стратегија нападачког одговора која укључује обећање о штети коју ће организација нанети супарнику који износи критике о њој. Смит сугерише да се стратегије јавних претњи (нпр. тужбом за клевету) користе само ако информација не може се оспори на неки други начин.

3. Стратегије одбрамбеног одговора:⁸⁷

У ове стратегије спадају порицање, изговор и оправдање, а све подразумевају мање агресиван одговор организације на критике из окружења.

3.1. Порицање – је прва стратегија одбрамбеног одговора којом организација не прихвата кривицу, тврдећи како проблем уопште не постоји, није се догодио, или нема везе са организацијом. Смит сугерише да треба бити опрезан са употребом ове стратегије, јер може да има супротан ефекат уколико се на крају испостави да је организација одговорна за дати проблем. Најбоље је да се ова стратегија користи само у случајевима када организација може јавно да докаже своју невиност.

3.2. Изговор - је одбрамбена стратегија која се најчешће користи, а којом организација покушава да минимизира своју одговорност за насталу штету. Организација може да тврди да није имала другог избора, да није имала контролу над ситуацијом, односно утицај на кризни догађај или да је била присиљена на нешто, па чак да је била жртва ситуације или да је проблем једноставно наслеђен и да се, из тог разлога, на њега није могло утицати.

У борби за тумачење кризне ситуације, интерпретација чињеница кроз изговоре и оправдања понекад зна да надјача праву истину. Кетлин Мекгроу (*Kathleen McGraw*)⁸⁸ објашњава да је циљ изговора – одвајање од кризне ситуација кроз делимично или потпуно негирање одговорности. Закључке њеног истраживања о изговорима и оправдањима која су

⁸⁷ Smith, 2002:100-102.

⁸⁸ Кешетовић – Тот – Корјалић - Шут, 2011:32-34. према: McGraw, K., M. *Managing Blame: An Experimental Test of the Effects of Political Accounts*. *American Political Science Review* 85, 1991, pp. 1135-1137.

се односила на реакције гласача у односу на одговорност политичара, Олсон⁸⁹ је прилагодио за потребе истраживања катастрофа. Он наводи шест изговора за катастрофу које најчешће користе представници државних органа:

- a. Кривити догађај: Овим изговором се тврди се да је било немогуће предвидети последице тако великог догађаја који је изван свих стандарда и може се поредити само са „Божјом вољом“.
- b. Кривити претходнике: Овим изговором фокус се помера на „политику претходне управе” која се обично криви за нестручност, похлепу и/или недостатак визије.
- c. Кривити контекст: Овим изговором се скреће пажња на недостатак ресурса насупрот добрим намерама. Користи се чувена реченица „ја бих то волео, али...”.
- d. Сви смо криви: Овај изговор има за циљ „хоризонталну расподелу одговорности” кроз објашњење да је у кризни догађај укључено много људи и институција.
- e. Кривити надређене или подређене: Овакви изговори се односе на „вертикалну расподелу одговорности” кроз пребацивање кривице на надређене или подређене.
- f. Изговор „Нисам знао”: Овом врстом изговора објашњава се немогућност предвиђања последица такве кризе што може бити ефикасан изговор уколико се комбинује са неким од претходних изговора.

3.3. Оправдање – је одбрамбена стратегија којом организација признаје кривицу за одређени проблем уз објашњење да је то учинила из оправданих разлога. Дакле, за разлику од изговора, оправдања признају узрочно-последичну везу између актера и исхода, али је њихов циљ да тај исход прикажу у повољнијем светлу. Оправдања могу да се заснивају на доброј намери при чему организација тврди да је покушала да уради нешто позитивно, али се на крају ситуација окренула. Друга врста оправдања може бити базирана на контексту, када организација тражи од своје публике да ситуацију сагледају из њеног угла. Као оправдање организација може да искорити и идеализам када је реч о етничким, моралним или духовним питањима. Поред поменутих оправдања, организација може да се послужи и оправдањем које се односи на ублажавање последица њених пропуста због фактора као што су болест, принуда, недостатак обуке и сл.

⁸⁹ Кешетовић – Тот – Корајлић - Шут, 2011:32-34. према: Olson, R.S., *Toward a Politics of Disaster: Losses, Values, Agendas, and Blame*, International Journal of Mass Emergencies and Disasters, 18(2), 2000, pp. 265–287.

Мекгроу⁹⁰ дефинише могућа оправдања политичара у односу на гласаче, која Олсон адаптира за кризне ситуације типа катастрофа. Оправдања се генерално ређе користе када су у питању катастрофе, али се могу применити на друге врсте кризних ситуација. Олсон разликује следећа оправдања:

- a. Видети невидљиву корист: Овом врстом оправдања се указује на непознате користи повезане са кризном ситуацијом, чиме се негативне последице кризе умањују.
- b. Време ће ме ослободити кривице: Ова врста оправдања се често користи када не постоји утемељење за коришћење било које друге врсте оправдања. Циљ ове врсте оправдања јесте да се нагласе будуће користи од политичких одлука.
- c. Прошли смо и лошије: Оваквим оправдањем мења се референтна тачка посматрања кризног догађаја, чиме се њене последице умањују и цела ситуација чини подношљивијом.
- d. Другима је теже (негде другде): Ово је још једно оправдање које мења референтни оквир посматрања последица кризе, поређењем са ситуацијама на другим местима где је много горе.
- e. Другима је теже (овде): И ова врста оправдања користи поређење са другима којима је теже, у овом случају маргинализованим слојевима становништва или, у случају организација, радницима на најнижим позицијама, којима је углавном много теже од оних који су најгласнији у побунама.
- f. Могло је да буде горе: Ово оправдање представља компарацију у сфери хипотезе и циљ је да објасни да ма колико ситуација сада изгледала тешко, могла је да буде још гора да се све десило у другачијим околностима.

Сва ова оправдања укључују покушаје да се промени перцепција кризе. Тако се мења позиција кривца, ниво одговорности и места на којима проблеме треба решавати.

4. Стратегије преусмеравање пажње:⁹¹

Ово су стратегије којима је главна намера да скрену пажњу са повезаности организације са одређеним проблемом. Овим стратегијама пажња јавности се преусмерава са кризе која је погодила организацију на неку другу кризу или проблем који се у комуникацији поставља као већи или важнији. Други начин јесте да се криза доводи у везу са позитивним вестима о организацији које треба да надјачају и умање негативну вест о кризи и покажу да

⁹⁰ Кешетовић – Тот – Корјалић - Шут, 2011:32-34. према: McGraw, K., M. *Managing Blame: An Experimental Test of the Effects of Political Accounts*. *American Political Science Review* 85, 1991, pp. 1135-1137.

⁹¹ Smith, 2002:102-104.

криза није претња организацији. Дакле, у примени ове стратегије организација мора да иницира нове теме које ће преусмерити пажњу јавности.⁹² У ове стратегије спадају: стратешки уступци, раздуживање, преименовање и интеграција.

4.1. Стратешки уступци – представљају стратегију преусмеравања пажње којом организације, у обостраном интересу, уступају циљним јавностима ресурсе за које су заинтересоване. Смит сугерише да се ова стратегија користи само ако ће „поклон” који организација даје бити вреднован од стране противника или циљних јавности и ако ће организација остати доследна у томе.

4.2. Раздуживање – је стратегија која има за циљ да дистанцира организацију од негативности са којом је повезују. Смит препоручује употребу ове стратегије у ситуацијама када се незгода догодила због непридржавања правила организационе политике.

4.3. Преименовање – је стратегија којом организација покушава да се дистанцира од критике, па проблем који се догодио назива другим именом које је за циљне јавности знатно прихватљивије. Смит објашњава да организације треба да буду опрезне у примени ове стратегије, јер је танка граница између преименовања и двосмислености које представља намерно кривљење истине па не треба ићи предалеко у настојању да се ситуација покаже у најбољем светлу.

4.4. Интеграција – је још једна стратегија преусмеравања пажње која има прилично упитну етичку основу. У суштини организација покушава да управља негативном ситуацијом тако што ће својим јавностима дати нешто релативно малог значаја за организацију у покушају да преусмери пажњу далеко од оптужби и критика. Интеграција се разликује од стратешких уступака који подразумевају нешто од стварне вредности за јавност, јер интеграција даје уступке на козметичком нивоу. Смит наводи пример интеграције у случају државних законодаваца који гласају против дугорочне пореске реформе, а нуде симболично и привремено смањење пореза за власнике кућа.

5. Стратегије јавног сажаљења или саосећања:⁹³

Ово су стратегије којима организација изражава емпатију и разумевање за несрећу коју су доживеле циљне јавности. У ову групу стратегија спадају брига, саучешће, жаљење и извињење.

5.1. Брига - је стратегија путем које организације изјављују да нису равнодушне према проблему, иако не признају кривицу.

⁹² Маринковић, 2009:51-52.

⁹³ Smith, 2002:104-107.

5.2. Саучешће - је нешто формалнија стратегија саосећања, у којој се изражава жаљење због нечије несреће, али опет без признања кривице.

5.3. Жаљење - такође подразумева признавање туге и кајање због ситуације, са жељом да се она није ни догодила. Међутим, ни жаљење не подразумева признање кривице, па се изјавама жаљења организације понекад јасно одричу сваке одговорности.

5.4. Извињење - је стратегија која највише иде у прилог оштећеним јавностима. Употреба ове стратегије подразумева јавно признање кривице и молбу за ороштај. Смит сугерише употребу ове стратегије када је јасно да је организација крива и када је дугорочна обнова односа важнија од краткорочног одуговлачења. Извињење треба да садржи признање кривице и осећај кајања, покушај да се штета поправи ако је могуће и обећање организације да такве грешке више неће правити. За успешно спровођење стратегије извињења важно је да се извињење да у право време и у правом контексту како би било прихваћено од стране којој се упућује. У фази ескалације кризе, фокус организације треба да буде усмерен на смиривање панике, савете и помоћ угроженима у превазилажењу кризне ситуације. Када опасност и паника прођу, време је за објашњење кризне ситуације и тада је прави тренутак за извињење. Често се дешава да су адвокати против ове стратегије, јер као признање кривице може бити употребљена против организације. Међутим, неки адвокати истичу да јавно извињење може смањити количину новца које оштећене стране траже од организације чија кривица је неоспорна. Поред поменутог, Смит истиче да је за успешну примену ове стратегије важно водити рачуна о културолошким разликама приликом давања извињења. Он објашњава да се у Јапану, од особе која повреди друге, очекује лично извињење, и молба за опроштај је много експлицитнија („*Молим те, опрости ми*“) него што је су типична америчка извињења („*Надам се да ћете разумети*“).

6. Стратегија корективног понашања: ⁹⁴

Ове стратегије имају за циљ да поправе штету нанету циљним јавностима. У ову групу стратегија спадају истрага, корективне активности, враћање у првобитно стање и покајање.

6.1. Покретање истражног поступка – је стратегија корективног понашања која подразумева обећање организације да ће спровести истрагу и утврдити све чињенице везане уз дату ситуацију. Ово је краткорочна стратегија којом се купује време док организација не буде располагала са више информација које ће јој помоћи да одреди бољи начин за реакцију.

⁹⁴ Smith, 2002:107-109.

Смит сугерише да се стратегија истраге користи само када је неопходно одлагање другог стратешког одговора.

6.2. Корективне мере - подразумевају предузимање корака у циљу спречавања проблема, поправке штете и спречавање поновног појављивања таквог проблема. Оваква стратегија се очекује од организације које је крива за настали догађај, али ова стратегија може бити још моћнија када је користе организације које нису одговорне за настали проблем, али желе да преузму одговорност у његовом решавању.

6.3. Враћање у првобитно стање - је стратегија корективног понашања чији су учинци у обостраном интересу и организације и њених циљних јавности. Она подразумева накнаду штете жртвама или враћање ствари у првобитно стање. Такав одговор се може наметнути организацији кроз судски процес, али неке организације су установиле да је корисно применити ову стратегију пре него суд то буде захтевао.

6.4. Стратегија потпуног покајања - је најснажнија стратегија корективног понашања, која укључује и промену става и понашања према неком проблему. Ова стратегија подразумева потпуно прихватање кривице, и потпуни заокрет у начину пословања. Сугерише се употреба ове стратегије само у случајевима када организација може бити доследна у испуњавању свог обећања јавности, јер многе организације у кризним ситуацијама обећавају промену понашања у будућности али мало њих постигне такав преокрет.

7. Стратегије промишљене неактивности:⁹⁵

Ове стратегије подразумевају уздржавање организације од давања конкретних коментара или покретања акција поводом критика или напада на њу.

7.1. Стратешка тишина - представља стратегију промишљене неактивности у којој је неопходно стрпљење и сталоженост. Не реагујући на критике, организације могу да скрате животни век кризне ситуације. Овакву стратегију организација може изабрати и када су у питању одређене афере, односно оптужбе на рачун организације које су истините где би активности организације само појачале интензитет кризне ситуације, а реакција организације не би могла да промени постојећу слику у јавности. Организација може да одлучи да не реагује на негативне објаве у медијима у ситуацијама када би реакција организације само повећала пажњу јавности на проблем, а не би довела до позитивног решења проблема. Ово може да функционише, односно организација може да не реагује на медијске провокације уколико не постоји даље интересовање медија за дати проблем или ако јак противник не

⁹⁵ Smith, 2002:109-110.

инсистира на јавном одговору. Међутим, уколико постоји интересовање медија да се постојећа прича даље истражи, наставак ћутања се не препоручује. Овакву стратегију организација може изабрати и у ситуацијама кад не постоји могућност истинитог представљања ситуације па би сви напори организације да то учини били узалудни.

Смит објашњава да је важно разликовати стратешку тишину од изјаве „без коментара”, која се аутоматски може схватити као признање кривице и која води до губитка поверења од стране јавности. Када представници компаније немају информације о актуелној кризи и када немају припремљене одговоре, излаз из непријатне ситуације у разговору с медијима често налазе у одговору „без коментара”. Ипак, ово је техника коју ПР стручњаци не препоручују. Нормална је ситуација у којој представници организације немају одговор на медијска питања у датом тренутку, али то не значи да њихов одговор треба да буде „без коментара”, јер се то сматра непоштовањем новинара. У таквим ситуацијама, боље је објаснити да организација у датом тренутку не поседује прецизне информације о кризном догађају и да чини све што је у њеној моћи да се криза испита и санира. Потребно је дати рок медијима у коме би организација могла да одговори на њихова питања и да то и учини.

5.5. СТРАТЕГИЈЕ КАО ОДГОВОР НА КРИЗУ

*„У кризи се рађају инвентивност, проналасци
и велике стратегије.”*

Алберт Ајнштајн

Стратегије као одговор на кризу можемо посматрати као скуп управљачких активности којима је циљ да се криза заустави и њене штетне последице сведу на минимум. Према томе, стратегије као одговор на кризу представљају све што организације кажу и чине након што се криза догоди. Дакле, ове стратегије треба да дају смернице не само за то како и шта треба рећи, већ и шта треба урадити. Брум објашњава да је у периоду развоја односа с јавношћу, управа организације креирала поруке, а менаџери за односе с јавношћу те поруке дистрибуирали. Тако је кључна улога односа с јавношћу била да дају одговор на питање „Како рећи?”. Након ове фазе, као последица друштвених промена и све више оптужби на рачун организација од стране јавности, менаџери за односе с јавношћу постају одговорни за то шта организација треба да каже, а не само како ће то да каже. Трећа фаза започела је 80-их

година 20. века, када је поред комуникацијских питања, управа од менаџера за односе с јавношћу почела да очекује и одговор на питање: „Шта чинити?“⁹⁶

Стратегије као одговор на кризу анализираћемо кроз једну од најпознатијих теорија за управљање кризама у литератури за односе с јавношћу - ситуациону теорију кризне комуникације⁹⁷ (*Situation Crisis Communication Theory - SCCT*) која је заснована на теорији атрибуције. Теорија атрибуције, приписивања или „узрок теорија“ је теорија која објашњава како људи тумаче догађаје око себе и њихове узроке. Психолошка истраживања која су довела до теорије атрибуције започео је Фирц Хајдер (*Fritz Heider*) почетком 20. века, а касније и други истраживачи ове области, као што су Харолд Кели (*Harold Kelley*) и Бернар Веинер (*Bernard Weiner*). Према теорији атрибуције, да би разумели свет око себе, људи траже објашњења и разлоге за одређене догађаје. У циљу објашњења догађаја, људи могу да доносе суд о томе шта је био узрок одређеног догађаја, чак и ако се испостави да предложени узрок није у вези са догађајем. Тако када покушавамо да објаснимо зашто се нешто десило ми то можемо приписати екстерним или интерним узроцима. Тенденција да понашања других објашњавамо интерним узроцима, а своје понашање екстерним аспектима основна је грешка атрибуције. Тако постоји и тенденција да се преузму заслуге за успех, а да се кривица за неуспех сваљује на ситуацију.

Када су у питању кризне ситуације, теорија атрибуције верује да људи траже начин да објасне зашто се кризни догађај десио, посебно када је догађај изненадан и изразито негативан. Одговорност за такве догађаје људи генерално приписују ситуацији или људима који су актери у тој ситуацији. Приписивање генерише емоције и утиче на то како људи комуницирају са онима који су укључени у догађај. У ситуацијама када криве организацију, људи имају негативне реакције према организацији, које се најчешће испољавају кроз: (1) штету по репутацију организације, (2) смањење куповине производа организације и (3) повећање вероватноће ангажовања у негативним гласинама о организацији (Coombs, 2007).

Тимоти Кумбс (*Timothy Coombs*) је пионир примене теорије атрибуције за управљање кризама у литератури за односе са јавношћу. Он износи приступ који се заснива на теорији атрибуције и повезује га са стратегијама за очување репутације у кризним ситуацијама. Серијом истраживања која су укључивала ситуациону теорију кризне комуникације доказује да је најбољи начин да се заштити репутацијски ресурс избор стратегије која ће најбоље

⁹⁶ Брум, 2010:305. према Harold Burson, *Beyond PR: Redefining the Role of Public Relations*, 29th Annual Distinguished Lecture of the Institute for Public Relations Research and Education, Inc., New York

⁹⁷ Coombs, 2004.

одговарати *репутационој претњи* коју представља криза.⁹⁸ Према томе, кризни менаџери треба да користе све погодности стратегија за очување репутације како се појачава репутациона претња коју производи криза. За процену репутацијске претње у кризи, према Кумбсу, кризни менаџери треба да прате процес од два корака:

Први корак је да се одреди тип кризе што се постиже анализом како медији и друге циљне јавности дефинишу кризу. Кумбс и Холадеј⁹⁹ (*Holladay*) класификују кризе према обиму кризне одговорности за коју јавност верује да организација има у кризи. Такво виђење кризне одговорности представља репутациону претњу јер се негативно одражава на репутацију организације.

У процени врсте кризе менаџери могу консултовати обиље кризних типологија. Међутим, ове типологије су креиране независно од типологија стратегија које могу бити одговор на такве кризе. Овај недостатак интеграције типологија криза и кризних стратегија спречава кризне менаџере да користећи типологију криза усмеравају избор кризних стратегија реаговања. Бенсон (1988) је први предложио ситуациони приступ. Он је изазвао научнике да разумеју како одређени тип кризе утиче на избор стратегије као одговор на дату кризу. Затим су уследила истраживања која су показала како тип кризе утиче на ефикасност кризних одговора (нпр. Venoit, 1995; Coombs, 1999; Hearit, 1996).

Ситуациона теорија кризне комуникације организује стратегије кризне комуникације према врстама криза. Према Митрофу (*Mitroff*) основна претпоставка је да кризе у истом кластеру имају основне сличности које омогућавају кризним менаџерима да имају један кризни план који се може применити на све кризе у истом кластеру. Према томе, уколико организација припрема кризни план за једну кризу у кластеру, биће прилично добро припремљена за све типове кризе у том кластеру. На овај начин, организација може ефикасније да планира стратегије комуникације за потенцијалне кризе.

У следећој табели је приказана листа основних типова кризе и њихових репутацијских претњи према Кумбсу:

⁹⁸ Heath; Coombs, нав. д., стр.204.

⁹⁹ Coombs, Holladay, 2002.

Типови кризе према приписивању кризне одговорности:	Кризна одговорност
<p>1. Кризе у којима је и организација жртва:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Природне катастрофе као што је торнадо или земљотрес • Гласине, лажне и штетне информације које круже о организацији • Насиље на радном месту од стране бившег или садашњег радника • Уништавање производа од стране спољних узрока који изазивају штету организацији 	Минимална кризна одговорност
<p>2. Несрећни случајеви (који се односе на ненамерне радње организације):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кризе изазова у којима циљне јавности тврде да се организација понаша на непримерен начин • Несрећа услед техничке грешке као што је квар у опреми или технологији који изазива индустријску незгоду • Дефектан производ, односно производ са грешком, који настаје услед квара у опреми или технологији 	Мала кризна одговорност
<p>3. Намерне кризе или кризе које су се могле спречити (подразумевају намерне радње организације или свесно не спречавање радњи које су довеле до кризе):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кризе изазване људском грешком које су довеле до индустријске несреће • Дефектни производи (потенцијално опасни или штетни производи) који су настали услед непажње или немарности људи • Организацијске малверзације које крше закон и/или доводе стејкхолдере у опасност 	Велика кризна одговорност

Табела 14. Класификација криза према Кумбсу

Након одређивања типа кризе и, према томе, одређивања кризне одговорности, следи други корак који води до избора праве стратегије. У другом кораку треба да се размотре фактори који могу да појачају кризну одговорност, односно репутациону претњу. Кључни фактори су озбиљност штете коју је проузроковала криза и историја организације која подразумева историју криза и претходну репутацију. Иста криза може произвести већу кризну одговорност и већу репутациону претњу ако је организација у прошлости била суочена са сличним кризама или ако организација већ има негативну репутацију. Према

томе, ситуациона теорија кризне комуникације сугерише да почетна процена кризне одговорности на основу типа кризе треба да буде ревидирана навише или наниже у зависности од озбиљности штете или историје организације.



Слика 20. Односи између кључних варијабли ситуационе теорије кризне комуникације¹⁰⁰

Након одређивања кризне одговорности на основу типа кризе и фактора који појачавају кризну одговорност, следи избор адекватне стратегије као реакције на кризу. Према ситуационој теорији, основна разлика између стратегија као одговора на кризу је у степену прихватања одговорности за кризу и занимања за жртве. Јавност ће очекивати да организација уради више за жртве кризе када је њена одговорност за кризу већа. Стратегије као одговор на кризу треба да ублаже репутациону штету демонстрирајући да организација брине за жртве, чиме испуњава очекивања јавности.

Ситуациона кризна теорија комуникације налаже да кризни менаџери морају понудити упућујуће и прилагођене информације пре предузимања било које акције намењене да се позабави репутацијским проблемима. Упућујуће информације представљају оно што актери треба и желе да знају након избијања кризе. То су: (1) основне информације о кризном догађају, (2) информације о заштити од повреда услед кризе, (3) информације о активностима организације у циљу решавања кризе. Упућујуће информације помажу да се учесници физички носе са кризом као што су информације о евакуацији са угроженог подручја, информације о дефектним производима или локацијама где да се врате неисправни производи и сл., док прилагођене информације помажу да се учесници психолошки носе са кризом.

¹⁰⁰ Coombs, Holladay, 2002.

Кумбс објашњава да у иницијалном одговору на кризу организација мора да обезбеди упућујуће информације. Све жртве или потенцијалне жртве кризе треба да добију информације које се односе на упозорења и инструкције за деловање у кризи. Кризни менаџери морају одмах рећи циљним јавностима шта да ураде да би се заштитили. Ово је једна половина основног одговора на кризу. Поред тога, треба показати забринутост и саучешће према жртвама. Затим, организација треба да саопшти информације о детаљима кризног догађаја и информације о корективним активностима организације, када оне буду доступне и проверене. Ово је друга половина основног одговора на кризу.

Поред овог основног одговора на кризу, ситуациона теорија кризне комуникације предлаже три основне опције за коришћење стратегија као одговор на кризу:

1. уверити циљне јавности да криза не постоји,
2. променити начин на који се комуницира о кризном догађају да би се циљним јавностима представио као мање негативан, или
3. променити начин на који циљне јавности виде организацију у кризи – радити на заштити и обнови репутације (Coombs, 2007).

Ове три основне опције реакције на кризу представљају три кључне стратегије као одговор на кризу:

1. Стратегије порицања:

Ове стратегије настоје да докажу да криза не постоји или да организација нема никакву одговорност за кризу. Оповргавање постојања кризе или одговорност организације за кризни догађај служи да елиминише репутациону претњу коју представља криза. Ако кризни менаџери могу доказати и уверити циљне јавности да криза не постоји, онда не постоји репутациона претња.

2. Стратегије умањења:

Према овим стратегијама, организација прихвата да се криза догодила и да је она укључена, али покушава да промени перцепцију кризе у очима циљних јавности, односно да представи кризу као мање негативну како би умањила репутациону штету. За овакву промену перцепције кризе, Кумбс сугерише две тактике:

- а) Прво, кризни менаџери могу тврдити да организација има минималну одговорност за кризу и да је кризни догађај првенствено резултат околности изван њихове контроле.
- б) Друго, кризни менаџери могу тврдити да криза није била тако озбиљна и да је штета проузрокована кризом мања него што се мисли. Ако циљне јавности приписују организацији мању одговорност, криза ће произвести мању репутациону штету.

3. Стратегије договора:

Ове стратегије одражавају аспекте неоинституционалне теорије на ситуациону теорију кризне комуникације. Према неоинституционалној теорији, од организације се очекује одређени начин понашања у складу са друштвеним нормама (Аллен и Цаиллоует, 1994). Организације се сматрају легитимним када је њихово понашање у складу са друштвеним нормама, односно када испуњавају очекивања јавности. Пошто је криза је често кршење друштвених норми и очекивања, организације морају да раде на обнови свог легитимитета и оне то чине кроз корпоративне дискурсе. Применом стратегија договора, кризни менаџери се носе са последицама кризе обраћајући се актерима директно у циљу заштите и обнове своје репутације.

Бил Беноа (*Bill Benoit*) је идентификовао кључне стратегије опоравка репутације након кризе, које је Кумбс интегрисао према односу који организација има према жртвама кризе. Наредна табела приказује ове стратегије.

1. Стратегије порицања:	
Напад и тужилац	Организација напада особу или групу људи који тврде да криза постоји и прете тужбом.
Порицање	Организација пориче да криза постоји и да се кризни догађај десио.
Испаштање за туђе грехе	Организација криви особу или групу ван организације за кризу.
2. Стратегије умањења:	
Изговор	Организација тврди да је: <ul style="list-style-type: none"> • криза била резултат одговорности нечијих других активности, • недостатак информација о догађајима је довео до кризне ситуације, • недостатак контроле догађаја је довео до кризе, или • да је имала добре намере, односно није желела да до кризе дође
Оправдање	Организација минимизира штету изазвану кризом објашњавајући да је она много мање него што изгледа.

3. Стратегије договора или поновне изградње:	
Надокнада или компензација	Организација показује забринутост за жртве, нуди новац или поклоне жртвама
Молба за опроштај	Организација преузима пуну одговорност, показује кајање и извињава се циљним јавностима
4. Стратегије појачања:	
Подсећање	Организација подсећа циљне јавности на њено прошло добро деловање
Интеграција или ласкавост	Организација хвали стејкхолдере за њихове активности у превазилажењу кризе

Табела 15. Стратегије као одговор на кризу

У ситуационој кризној теорији комуникације, кризни менаџери бирају стратегије као одговор на кризу, а које се темеље на репутацијској претњи кризе:

- Благе репутацијске претње захтевају само упућујуће и прилагођене информације. Стратегије порицања могу бити коришћене за гласине или изазове као што су оптужбе да организација делује на неморалан начин и сл.
- Умерене репутацијске претње захтевају стратегије умањења.
- Опасне репутацијске претње захтевају стратегије појачања.

Претходна табела ја приказала избор стратегија као одговор на кризу према врсти кризе. Наредна табела приказује избор стратегија као одговор на кризу према врсти кризе, односно према кризној одговорности и репутационој претњи коју таква криза производи.

Бр.	Кризни кластер:	Фактори интензивирања кризе:	Кризна одговорност:	Репутациона претња:	Стратегија као одговор на кризу:
1.А.	Кризе у којима је и организација жртва	Без фактора прошлих криза и негативне репутације	Минимална кризна одговорност Мање кршење друштвених норми	Блага репутациона претња	Само упућује информације. У неким случајевима користе се са стратегијом порицања.
1.Б.	Кризе у којима је и организација жртва	Са факторима прошлих криза и/или негативном репутацијом	Мала кризна одговорност Веће кршење друштвених норми	Умерена репутациона претња	Стратегије умањења: изговор или оправдање
2.А.	Несрећни случајеви	Без фактора прошлих криза и негативне репутације	Мала кризна одговорност Веће кршење друштвених норми	Умерена репутациона претња	Стратегије умањења: изговор или оправдање
2.Б.	Несрећни случајеви	Са факторима прошлих криза и/или негативном репутацијом	Већа кризна одговорност Веће кршење друштвених норми	Већа репутациона претња	Стратегије договора: компензација или извињење
3.	Намерне кризе	Са или без фактора прошлих криза и негативне репутације	Велика кризна одговорност Озбиљно кршење друштвених норми	Опасна репутациона претња	Стратегије договора: компензација или извињење

Табела 16. Избор стратегије као одговор на кризу према репутационој претњи

Према ситуационој теорији кризне комуникације, ако нема кризе и организација то може да докаже, кризни менаџери треба да користе стратегије порицања. Примери таквих криза су гласине и кризе изазова у којима треба користити стратегије порицања када је то могуће. Међутим у кризним ситуацијама које спадају у кластер несрећних случајева, организација треба да користи стратегије умањења, док се код намерних криза сугеришу стратегије договора као што су компензација или молба за опроштај. Поред поменутих стратегија као одговор на кризу, организације могу користити и стратегије појачања (подсетник и/или интеграција) као помоћне стратегије већ одабраној стратегији.

У наставку следи објашњење свих поменутих Кумбсових стратегија:

1. Стратегије порицања:

Овим стратегијама организација уверава да нема кризе или покушава да докаже да она није одговорна за кризу. Користе се као одговор на кризе изазване гласинама или кризе изазова као што су оптужбе да организација делује на неморалан начин и сл.

1.1. Стратегија „напад и тужилац“:

Ове стратегије користе напад и тужбу као одбрану. Организација која примењује ове стратегије супротставља се и напада појединце или групе које тврде да криза постоји. Она прети тужбом и даје своје објашњења зашто су такве чињенице погрешне.

1.2. Стратегија пребацивања одговорности или испаштања за туђе грехе:

Овом стратегијом организација скида кривицу са себе. Она пориче одговорност изјавама да није имала контролу над ситуацијом и пребације кривицу на друге учеснике у кризи (партнере, добављаче, дистрибутере, државне органе и сл.). Неке од типичних ситуација у којима се ова стратегија користи су кризе које су последице природних катастрофа, али и кризе које имају утицај на целу привредну грану у којој организација послује па се тада одговорност пребације на надлежне органе и криза комуницира као проблем од општег друштвеног значаја, а не само проблем организације. Важно да приликом примене ове стратегије, организација има подршку представника утицајне и стручне јавности.

2. Стратегије умањења:

Овим стратегијама организација покушава да минимизира организацијску одговорност и/или озбиљност кризе. Користе се у ситуацијама минималне или ниске одговорности за кризу од стране организације и умерених репутацијских претњи.

2.1. Стратегија оправдања:

Стратегијом оправдања организација минимизира своју одговорност за кризу и насталу штету која је резултат кризе. Организација своју одговорност може да минимизира објашњењем да њена намера није била да изазове кризу, односно да није хтела да се криза догоди или је била неспособна да контролише догађаје који су изазвали кризу. Поред тога, организација може да саопшти да је штета била врло мала и на тај начин покуша да оправда своје поступке. Такође, целу ситуацију објашњава и умањује значај кризе изјавама да се такви догађаји дешавају у пословању организација. У оправдавању, понекад кривицу сваљују и на друге учеснике у кризи, а у неким случајевима управо на жртве кризе (за које говори да су погрешно употребљавале производе организације и сл.).

3. Стратегије признања и поновне изградње:

Овим стратегијама организација признаје кривицу за насталу кризу и нуди надокнаду и/или извињење. Циљ јој је да придобијањем наклоности јавности добије нову шансу. Ове стратегије подразумева предузимање мера да се исправи штета начињена у кризи. У неким случајевима, представници руководства преузимају пуну одговорност за кризу и напуштају организацију. Ове стратегије се користе као одговор на кризе у ситуацијама са строгим кризном одговорношћу и опасних репутацијских претњи. То су кризе које се најчешће дешавају у здравству, грађевинској и прехранбеној индустрији.

3.1. Стратегија надокнаде:

Стратегијом надокнаде организација жртвама нуди новац или неку другу врсту компензације за претрпелу штету услед кризе. У случајевима неисправних производа, организације могу понудити замену за други исправан производ и враћање новца.

3.2. Стратегија извињења и молбе за опроштај:

Организације које примењују ову стратегију јавно прихватају пуну одговорност, извињавају се за кризу и од циљних јавности које су под утицајем кризе траже опроштај. Кумбс објашњава да са стратегијом извињења треба бити опрезан јер путем извињења организација јавно прихвата одговорност за кризу што производи правну одговорност. Међутим, за тешка организациона недела која су довела до кризе, извињење се препоручује, јер ће у таквим случајевима организација трпети правне губитке, са или без извињења, и извињење може само смањити укупну штету коју ће претрпети. Колико ће ова стратегија имати успеха зависи од начина на који организација решава кризу, али и од репутације коју је она имала и пре кризе. Према експерименталном истраживању које је финансирао *Програм за стипендије Кечам ПР СМАРТ (Ketchum PR SMART)*, када компанија има добру репутацију, јавност лакше прихвата искрено извињење.¹⁰¹

4. Стратегије појачања:

Овим стратегијама организације укључују приказ о прошлом добром деловању и хваљење субјеката. Примењују се као допунске стратегије уз неке од других стратегија које одговарају на кризу.

4.1. Стратегија подсећања или преосталог потенцијала имица:¹⁰²

„Преостали потенцијал имица” у кризи постоји уколико је организација пре кризе континуирано радила на свом имицу. У том случају потребно је направити анализу позитивних и негативних делова имица. Позитивне делове имица треба искористи и

¹⁰¹ Вилкокс – Камерон – Олт - Ејџи, 2006:519.

¹⁰² Маринковић, 2009:41-44.

афирмисати како би се потиснуле негативне вести о кризи. Међутим, уколико организација пре кризе није радила на свом имиџу, много теже ће у кризи формирати позитиван имиџ који би потиснуо негативну слику о њој. Овом стратегијом појачања, организација извештава о прошлом добром деловању организације како би циљне јавности процењивале у том контексту или како би скренула пажњу са тренутног проблема.

4.2. Стратегија ласкавости:

Стратегијом ласкавости организација се захваљује учесницима кризе на њиховој помоћи у решавању кризне ситуације.

За добар избор и примену неке од поменутих стратегија као одговор на кризу, Кумбс наглашава да се не смеју мешати стратегије порицања са стратегијама поновне изградње или стратегијама умањења. Једино се стратегије појачања могу примењивати као допунске стратегије уз неке од других стратегија које одговарају на кризу. Кумбс истиче и да је веома важно да организација одржи доследност у примени стратегије. Једино се стратегије могу мењати, уколико се кризна ситуација мења и захтева различит одговор како би се заштитила репутација организације. Дакле, не постоји стратегија кризне комуникације која је прикладана за све ситуације, већ као што истиче В.Тимоти Кумс, „прикладну реакцију на кризу менаџер кризе може да одабере само кроз разумевање кризне ситуације.”¹⁰³

Анализом Смитових реактивних стратегија и Кумбсових стратегија као одговор на кризу, видимо да има доста сличности у начинима на који поменути аутори виде да организације могу решити кризну ситуацију. У наредној табели приказано је поређење Кумбсових и Смитових стратегија и класификација ових стратегија према одговорности коју организација преузима у кризној ситуацији што је у складу са Кумбсовом типологијом стратегија које се користе као одговор на кризу.

¹⁰³ Вилкокс – Камерон – Олт – Ејџи, 2006:191.

Кумбс	Смит	Основне стратегије кризне комуникације
	1. Стратегије превентивних активности 1.1. Противодговор	1. Стратегије превентивних активности
1. Стратегије порицања: 1.1. Порицање 1.2. Напад и тужилац 1.3. Испаштање за туђе грехе (пребацивање одговорности)	2. Стратегије нападачког одговора 2.1. Напад 2.2. Неприлика 2.3. Шок 2.4. Претња 3. Стратегије одбрамбеног одговора 3.1. Порицање	2. Стратегије порицања одговорности: Порицање Напади и претње Пребацивање одговорности
2. Стратегије умањења: 2.1. Изговор 2.2. Оправдање	3.2. Изговор 3.3. Оправдање 4. Стратегије преусмеравање пажње: 4.1. Стратешки уступци 4.2. Раздуживање 4.3. Преименовање 4.4. Интеграција 7. Стратегије промишљене неактивности: 7.1. Стратешка тишина	3. Стратегије умањења одговорности: Изговор Оправдање Преименовање Уступци Стратешка тишина
3. Стратегије поновне изградње: 3.1. Надокнада или компензација 3.2. Молба за опроштај	5. Стратегије јавног сажалења: 5.4. Извињење 6. Стратегија корективног понашања: 6.2. Корективне активности 6.3. Враћање у првобитно стање 6.4. Стратегија потпуног покајања	4. Стратегије потпуног прихватања одговорности: Извињење Надокнада Корективне стратегије

4. Стратегије појачања: 4.1. Подсећање 4.2. Ласкавост	5. Стратегије јавног сажаљења: 5.1. Брига 5.2. Саучешће 5.3. Жаљење 6. Стратегија корективног понашања: 6.1. Покретање истражног поступка	5. Допунске стратегије: Изражавање јавног жаљења Покретање истражног поступка Подсећање Ласкавост <i>Стратегија правне помоћи</i> <i>Сопствена симболика</i> <i>Хумор</i>
--	--	---

Табела 17. Анализа Кумбсових и Смитових стратегија кризне комуникације и предлог основне класификације криза према одговорности коју организација преузима у кризи

Видимо да оба аутора говоре о стратегији порицања и стратегији напада када организација није одговорна за кризу. Поред тога, Смит разликује више подврста нападачких стратегија, док Кумбс додаје и стратегију пребацивања одговорности.

Оба аутора предлажу стратегије изговора или оправдања као начин да се организација одбрани и умањи своју кривицу у очима јавности. Смит још додаје стратегије преусмеравања пажње међу којима разликујемо стратегију преименовања и стратегије које подразумевају неку врсту уступака (стратешки уступци, раздуживање, интеграција). У ову групу стратегија којима је циљ да се умањи одговорност организације можемо додати и стратегију тишине о којој говори Смит, а која се користи у ситуацијама када би изјаве организације само још више скренуле пажњу јавности на кризу и када организација нема добре аргументе за своју одбрану.

У ситуацијама када је одговорност организације очигледна, оба аутора предлажу стратегије извињења, као и стратегије надокнаде (Кумбс) или враћања у првобитно стање (Смит). Поред поменутих, Смит још наводи стратегије корективних активности и стратегије потпуног покајања као подврсте стратегија корективног понашања.

На основу ове упоредне анализе можемо закључити да све поменуте стратегије можемо груписати у три основне групе стратегија у односу на одговорност организације према кризи у складу са Кумбсовим моделом. То су: све врсте стратегија порицања одговорности, затим све стратегије којима је циљ умањење одговорности и све стратегије којима организација прихвата одговорност за кризну ситуацију. Понекад се може десити да

организација није главни кривац, али преузима одговорност за ситуацију и тако стратегијом корективних активности усваја нове мере које ће онемогућити да се слична криза поново догоди.

Поред поменутих стратегија које се користе у зависности од прихватања одговорности организације за дату кризу, издвајамо још две групе стратегија кризне комуникације. То су стратегије превентивних активности и допунске стратегије кризне комуникације. Стратегије превентивних активности подразумевају све стратешке напоре организације у периоду пре кризе. Ту спадају стратегија противодговора о којој говори Смит, али и све остале проактивне комуникационе стратегије којима је циљ изградња добре репутације организације и доброг односа организације са циљним јавностима што представља добру основу за боље разумевање и у кризним ситуацијама.

Допунске стратегије помажу реализацији основне стратегије кризне комуникације. У ову групу стратегија спадају: стратегије изражавања јавног жаљења и стратегије покретања истражног поступка о којима говори Смит, као и стратегије подсећања и ласкавости о којима говори Кумбс. Поред тога, у ову групацију допунских стратегија можемо додати стратегију правне помоћи, стратегију сопствене симболике и стратегију хумора као још три допунске стратегије у решавању кризне ситуације.

Стратегија правне помоћи може бити допунска стратегија већ поменутих стратегијама. У великом броју криза када неко, у правном смислу, мора да буде одговоран за кризу, важно је укључивање адвоката. Међутим, адвокатима је примарни циљ добијање поступка, а не углед организације. Нису ретки случајеви да адвокати сугеришу ћутање или пребацивање кривице, што је у супротности са добром праксом односа с јавношћу. За разлику од суда, где је свако невин док се не докаже супротно, кад наступи криза, у медијима и очима јавности, организација је најчешће крива све док се не докаже да је невина. Из тог разлога, ово не може бити главна стратегија комуникације у кризи, већ само помоћна стратегије приликом чије примене је важно да менаџери за односе с јавношћу и адвокати раде тимски на решавању кризе.

Употреба симболике може бити помоћна стратегија, јер свака криза има одређену симболику која у старту носи негативну конотацију, а циљ организације треба да буде да управо ову симболику, својим активностима преокрене у позитивну симболику. Тако компаније које су највећи загађивачи животне средине својим акцијама највише улажу управо у њено очување.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Маринковић, 2009:41-44. према: Klimke, R, www.PRoactive.gb *Temelj strategija*

Хумор као допунска стратегија се може примењивати у појединим кризама као што су афере или ситуације када постоји лапсус у јавном наступу, али се никако не препоручује у случајевима криза са жртвама или криза које угрожавају живот људи. Кризе изазивају стрес и напетост, док са друге стране, хумор ствара опуштену и позитивну атмосферу. Применом ове стратегије стварања хумора који има директну везу са кризом, цела ситуација се посматра као мање драматична и ствара се утисак позитивног разрешења кризе. Ова стратегија захтева истанчани осећај за хумор како се не би десило да се хумор протумачи као неозбиљност у пословању или подсмевање учесницима кризе. Хумор изазива осмех и буди радост и као такав ствара климу поверења, па тако саговорници постају пријемчивији за убеђивање. Поред тога, хумор служи за умањење или одвлачење пажње од суштинског проблема.

Поменуте стратегије и њихову примену анализираћемо кроз студије случаја различитих организација у одељку рада који говори о примени стратешког плана у кризним ситуацијама.

5.6. ДЕФИНИСАЊЕ КЉУЧНИХ ПОРУКА У КРИЗИ

*„Или напишите нешто вредно читања,
или урадите нешто вредно писања о томе.“*

Бенџамин Френклин

Порука је централни елемент комуникационог чина и разлог због кога долази до процеса комуницирања. Поруке које организације преносе својим циљним јавностима најчешће имају за циљ информисање о одређеном питању, уверавање које подстиче на акцију и/или саветовање којим се препоручује шта је најбоље урадити.

Први услов успешне комуникације јесте да комуникатор и реципијент, у овом случају организација и њена циљна јавности, користе исти кодни систем за кодирање и декодирање поруке. Поред тога поруке морају бити веома једноставне и јасне како би одговарале рецептивним способностима најшире публике, изузев случаја када је комуникација усмерена искључивно на стручну јавност. Према томе, кључно је да поруке буду разумљиве, а као такве морају бити лишене жаргона и стручних термина. Како би изазвале интересовање медија и осталих циљних јавности поруке морају бити тако обликоване да имају вредност вести и да одговарају на питања и интересе јавности. На начин обраде порука од стране циљних јавности утиче њихова заинтересованост и укљученост у дату ситуацију. Циљне

јавности које су више укључене ће обраћати више пажње на поруке, док оне са нижим стапеном укључености могу заинтересовати споредни ефекти попут познате личности која се прикључила решавању проблема или сл.

У иницијалном одговору на кризу, Кумбс¹⁰⁵ сматра да је неопходно да кризни менаџери понуде првенствено упућујуће, а затим и прилагођене информације о чему је било речи у одељку о ситуационој теорији кризне комуникације. Кључне поруке након избијања кризе треба да садрже упућујуће информације које учесницима помажу да се физички носе са кризом. Литература из области кризне комуникације наглашава важност порука самоефикасности које садрже упућујуће информације. Организација мора да обезбеди да све јавности на које криза може имати утицај добију адекватне инструкције за понашање у кризи како би се заштитили и спречили даље негативне последице такве кризе. Овакве поруке које говоре људима шта да раде да би смањили штету изазвану кризом, дају осећај контроле над неизвесном и претећом ситуацијом. Примери оваквих порука су препоруке за избегавањем употребе одређеног дефектног производа, поруке које се односе на одговарајућу хигијену или лечења у случају епидемија одређених болести, затим поруке о евакуацији са угрожених подручја у случају природних катастрофа и сл. Поруке могу да се фокусирају и на оно што може да се уради како би се помогло угроженима у кризи (нпр. поруке које се односе на донацију хране или новца и сл.). Један од познатих примера у Србији јесте позив да се пошаљу поруке на број 1003 за помоћ настрадалима у поплавама које су се десиле у мају 2014.године. Важно је да овакве поруке које садрже инструкције за деловање у кризи буду пажљиво конструисане тако да разлог за акцију буде јасан и смислен за циљне јавности којима се такве поруке упућују. У супротном, уколико циљне јавности не виде сврху деловања, односно не разумеју како ће таква акција довести до користи, односно смањења штете, акција ће изостати.

Поред инструкција за деловање у кризи, кључне поруке организације треба да садрже све основне и проверене информације о кризном догађају за који ће јавности бити заинтересоване, као и информације о корективним активностима организације, односно о активностима организације у циљу решавања кризне ситуације и спречавања њеног поновног појављивања. Овакве кључне поруке које садрже проверене чињенице о кризи и активностима у кризи представљају основни одговор на кризни догађај. Прилагођене информације, са друге стране, помажу учесницима да се психолошки носе са кризом. Из тога разлога, од велике је важности да организација покаже бригу за угрожене у кризи, емпатију и

¹⁰⁵ Coombs, 2004.

саучешће према свима који су у кризи оштећени, а посебно у кризама са жртвама. Ако јавност види израз истинске бриге и емпатије, имаће више разумевања и вере у акције које организација спроводи и показаће веће интересовање за учешће у таквим акцијама.

У кризним ситуацијама, важно је постићи континуитет у комуникацији како би циљне јавности запамтиле кључне поруке. Поруке се понављају из следећих разлога:¹⁰⁶

- Понављање је неопходно јер нису сви припадници циљне јавности у стању да истовремено виде или чују поруку. Поред тога, често се користе различити канали комуникације како би порука стигла до што више припадника циљне јавности који конзумирају различите медије.
- Понављањем поруке публика се подсећа па се тако смањује вероватноћа заборављања, односно долази до памћења поруке.
- Понављање повећава вероватноћу утицаја на индиферентност публике или сламање њеног отпора.

Поред понављања кључних порука, важан је и редослед њиховог саопштавања. За то постоје два опречна мишљења:¹⁰⁷

- Закон примарности говори да се боље памте поруке које се саопште у почетку излагања.
- Закон рецензије говори да се боље памте поруке које су новије, односно саопштене на крају излагања.

Како је кључне поруке потребно понављати више пута, излагањем на почетку говора и закључивањем на крају говора, повећава се могућност памћења ових кључних порука од стране циљне јавности.

Да би порука остварила свој циљ, организација треба да предузме све неопходне мере да порука, пре свега, буде разумљива циљној јавности, а затим да омогући да након више понављања циљна јавност запамти ту поруку. Међутим, то све није довољно уколико циљна јавност не верује порукама организације. Адигес¹⁰⁸ сматра да у време кризе поверење има највећу вредност и да се тада поверење учвршћује за цео живот. Из тог разлога, не треба давати лажна обећања јер ће се пре или касније истина сазнати. Да ли ће циљне јавности веровати порукама организације зависи од следећих фактора:¹⁰⁹

¹⁰⁶ Вилкокс – Камерон – Олт – Ејџи, 2006:181.

¹⁰⁷ Павловић, 2004:43.

¹⁰⁸ Адигес, 2012:40.

¹⁰⁹ Вилкокс – Камерон – Олт – Ејџи, 2006:180.

1. Кредибилност извора:

Организације које одржавају добре односе са својим циљним јавностима у њиховим очима постају кредибилни извори информација и у кризним ситуацијама. Као кредибилне изворе информација организације користе и познате експерте или славне личности које могу да преносе кључне поруке организације. Брум¹¹⁰ објашњава да претходне информације о неком питању утичу на степен прихватања и начин тумачења нове поруке о том питању. Ванг (*Wang*) ово назива „ефектом стварања подлоге”, а Бае (*Bae*) и Камерон (*Cameron*) ову појаву називају „ефектом кондиционирања претходном репутацијом”. У њиховом експерименту учесници су прво читали фиктивне вести о репутацији замишљене компаније, а затим вест о добротворној донацији ове организације. Учесници који су читали вести према којима је организација имала добру репутацију, веома позитивно су реаговали на вести о донацији, док су учесници који су читали претходно негативне вести о овој организацији протумачили ову акцију донације као још једно себично понашање организације. Према томе, закључак истраживања је био да претходно лоша репутација изазива сумњу јавности чак и када су у питању добра дела. Зато је важна изградња добре репутације организације која игра значајну улогу у кризним временима.

2. Контекст поруке:

Важно је да поруке организације буду у складу са њеним делима. Ако организација тврди једно, а ради друго, циљне јавности јој неће веровати ни када говори истину. У кризним ситуацијама када се све дешава много брже, усклађеност речи и дела много више долази до изражаја. Поред тога, организација мора да изабере прави тренутак за саопштавање поруке. Неки стучњаци за односе с јавношћу тако сугеришу да је прави тренутак за саопштавање лоших вести баш онај када је фокус јавности усмерен на неку другу још гору вест. На тај начин, организација не добија велики негативан публицитет. Исто тако, порука која је наслоњена на неку актуелну тему и у складу је са контекстом може остварити већи публицитет јер је у датом тренутку пажња јавности усмерена баш на ту тему. У кризној ситуацији, фокус јавности јесте на питањима одговорности и решавању кризе, па се тако од организације очекују управо поруке које објашњавају шта се тренутно дешава и шта организација чини у циљу решавања кризне ситуације. Промотивне поруке не би биле у складу са контекстом и могле би само да иритирају циљне јавности. Тако организација која се суочава са кризом до које је дошло због проблема у производном погону, не може у периоду кризе истовремено да шаље поруке о решавању проблема у производњи и да

¹¹⁰ Брум, 2010:335-336.

промовише нове производе. Овакве поруке би биле у сукобу једна са другом и ниједна порука не би постигла свој циљ. Међутим, када организација успешно реши кризну ситуацију која је настала у производом погону, а затим направи кампању о новом производу то може да буде добра потврда да је организација своје проблеме успешно решила или чак унапредила процесе производње и контролу квалитета.

3. Ставови публике:

Према теорији когнитивне дисонанце Лиона Фестингера, људи неће поверовати у поруку која није у складу са њиховим ставовима. Да би публика поверовала поруци, односно да би дошло до промене мишљења потребно је да комуникатор презентује информације којима ће довести у питање њихова уверења. Дисонанца се може створити у следећим случајевима:

- уколико се покаже да су се околности промениле,
- уколико се покажу нови догађаји или открића или
- мишљења утицајних експерата.

Промена ставова могућа је и коришћењем следећих апела:¹¹¹

- рационални апели који подсећају на интерес,
- емоционални апели који изазивају позитивна или негативна осећања, или
- морални апели усмерени на осећај аудиторијума за истинитост, праведност и честитост.

Дакле, поруке које шаље организација у кризи треба да буду јасне, истините и кредибилне, како би јавност могла да их разуме на начин на који је организација то планирала, да их прихвати и да им верује. Први циљ у кризној комуникацији је информисање циљних јавности о актуелној ситуацији па, према томе, и прве изјаве морају да објасне шта се догодило и шта организација чини поводом тога, односно које мере предузима како би се криза решила и штета санирала. Затим, уз одговарајуће комуникационе технике и алате, организација треба да увери своје циљне јавности да она чини све како би отклонила узроке кризе и да је то што чини најбоље могуће решење.

¹¹¹ Павловић, 2004:42.

5.7. КОМУНИКАЦИОНЕ ТЕХНИКЕ И АЛАТИ

*„Када сва средства комуникације не успеју,
покушајте речима.”*

Непознати аутор

Након одређивања комуникационе стратегије која је адекватна датој кризи и дефинисања кључних порука, следи одабир комуникационих канала, техника и алата који ће на најбољи начин пренети ове поруке циљним јавностима. Хит и Кумбс (2006:307) објашњавају да организације које се налазе у проактивној позицији, када тек треба да имплементирају свој план могу да бирају најделотворније канале комуникације према стратегији медијског микса којом ће осигурати видљивост и оптимално понављање поруке. Са друге стране, када су организације присиљене да комуницирају реактивно, као што је у случају кризе, оне често имају сужен избор у одабиру комуникационих канала. Они наводе пример упита одређених медија који организацију аутоматски стављају у реактивну позицију.¹¹²

Стручњаци за односе с јавношћу користе низ техника како би извршили утицај на мишљење, разумевање, просуђивање и понашање својих циљних јавности. Овакав вид убеђивања омогућен је слободом говора и представља двосмерни процес протока информација. Најлакши облик убеђивања је комуникација којом се учвршћује постојеће мишљење, док је најтеже претварање неповољног мишљења у повољно, јер када људи већ донесу одлуку, они обично игноришу информације које нису у складу са тим. Из тог разлога важно је да организација у кризи што пре пласира своју верзију приче док мишљење јавности поводом кризног догађаја још увек није формирано.

Зоран Томић (2008:472) разликује следеће технике односа с јавношћу:¹¹³

1. Писане технике односа с јавношћу у које спадају попис медија и новинара, најаве за медије, саопштења за медије, позадинске информације, прес клипинг, билтени, корпоративни часописи, коментари и колумне, репортаже, годишњи извештаји, корпоративно оглашавање, брошуре, писма итд.

2. Говорне технике односа с јавношћу које укључују разговоре лицем у лице, изјаве за медије, интервјуе, конференције за новинаре, брифинге, састанке, неслужбене сусрете,

¹¹² Југо, 2012:227-228. према Heath - Coombs, 2006:307.

¹¹³ Југо, 2012:238-241. према Томић, Зоран, 2008:472.

говоре, телефонске разговоре, аудио саопштења за медије, медијска путовања, забаве за новинаре, итд.

3. Визуелне технике односа с јавношћу у које спадају наступи на телевизији, видео изјаве, фотографије, филмови, огласи, панои, корпоративна правила облачења, изложбе на сајмовима итд.

4. Технике нових технологија које подразумевају коришћење интернета, електронске поште, друштвених мрежа, итд.

Поред поменутих техника односа с јавношћу које организације користе како би извршиле утицај на своје циљне јавности, посебно издвајамо неке од најчешће коришћених техника манипулације. То су:

1. Производња догађаја:

Производња догађаја је техника манипулације која се често користи у односима с јавношћу. Циљ производње догађаја је стицање позитивног публицитета за организацију. „Неке вести се дешавају. Друге вести се стварају. Успешни практичари односа с јавношћу морају да учине више од тога да само производе компетентна, тачна саопштења за јавност о рутинским дешавањима у пословању својих клијената или послодаваца. Морају да употребе машту и организационе способности како би креирали догађаје које привлаче пажњу информативних медија.”¹¹⁴ На овај начин организације утичу на медије да овакве догађаје, односно поруке које ти догађаји преносе, пласирају као вести од јавног интереса. У периодима ван криза, организације производе догађаје како би скренуле пажњу на себе и оствариле позитиван публицитет, док у кризним ситуацијама немају потребу да привлаче пажњу јер су већ „под лупом” јавности, али имају велики интерес да обезбеде позитиван публицитет и тако направе баланс у медијском простору. У ситуацијама кад је организација неправедно оптужена да послује на непримерен начин, да се повлачи са тржишта, да финансијски пропада и сл., производња догађаја може бити добра техника да се покаже да су такве оптужбе нетачне. Овакве вести које се креирају у кризним ситуацијама са циљем остваривања позитивног публицитета називају се „беле вести”.

2. Спиновање:

Ово је још једна техника манипулације која се користи у односима с јавношћу чији је циљ стварање примарног публицитета. Представља такав вид дезинформисања који се заснива на селективном пласирању истинитих информација, обликованих тако да не дају потпуну и објективну слику о датом питању. Особе које осмишљају и реализују примену ове

¹¹⁴ Вилкокс – Камерон – Олт – Ејџи, 2006:252.

технике манипулације, односно које обмањују јавности селективним приказивањем чињеница, двосмисленошћу и сличним методама, називају се спин-доктори (*spin doctors*). Спиновање, од глагола *to spin*, значи (за)вртети, у овом случају вест или причу тако да добије жељено тумачење које иде у корист ономе ко информације на тај начин обликује и пласира.

Појам спин-доктора најчешће се доводи у везу са политиком и први се пут појавио у Америци 1984. године за време председничке кампање. Дејвис истиче да су медији сковали израз спин-доктор за оне особе које влада запошљава да контролишу садржај вести, тј. да одлучују шта ће британска влада, сваког дана, о чему и на који начин рећи.¹¹⁵ Познат је скандал, поводом покушаја спиновања, везан за специјалну саветницу у британској влади, Џо Мур (*Jo Moore*), која је 11. септембра 2001. године, само један сат након што је први авион ударио у зграду Трговинског центра у Њујорку, послала колегама поруку у којој препоручује „Сада је веома добар тренутак да изнесемо све вести које желимо да сахранимо”. Међутим, техника спиновања није више везана само за рад поличара већ је користе многе организације које настоје да вестима дају жељени смер интерпретације у циљу обликовање повољне перцепције јавности о свом деловању, или неповољне перцепције јавности о својим конкурентима.

„Новинари информације добијају од извора који желе да њихова интерпретација догађаја буде прихваћена. Ово не значи да тако добијене информације нису истините, него да су изложене у контексту који даје кредибилитет и легитимитет одређеној интерпретацији, а у исто време маргинализује и делегитимише алтернативне конструкције.”¹¹⁶ На овај начин спин-доктори новинаре снабдевају селектованим информацијама у којима истичу и, чак, намећу своју верзију приче. Они организују случајно присуство фотографа баш када се „спонтано” догоди неки инцидент или повољан тренутак за фотографисање особа од значаја. Често, спин-доктори новинарима нуде и поверљиве информације, чија сврха није откривање истине већ испуњавање личних или планова умешаних страна. Оваквом сарадњом са спин-докторима, новинари добијају информације које им помажу да неку причу расветле и напредују у својој каријери, а она је најчешће условљена немогућношћу да се извор таквих информација објави. Заштићеност спин-доктора велом анонимности даје им слободу за пласирање полуистина.¹¹⁷

¹¹⁵ Davis, 2005:191-192.

¹¹⁶ Де Берг, 2007:242.

¹¹⁷ Де Берг, 2007:234.

Кнежевић Вања, у књизи „Спин-доктори – медијски манипулатори”, истиче да се ови специјалисти служе двома основним методама:¹¹⁸

1. Једна је - непосредно извештавање о чињеницама.
2. Друга је - информисање које подразумева коришћење псеудо догађаја, елемената паковања политике, шарма, инсинуација и *off-the-record* изјава.

У приручнику „Основе медијске писмености” наводе се следеће методе спина:¹¹⁹

- Селективно и временски темпирано изношење чињеница;
- Прикривање лоших вести: изношењем неке у јавности врло популарне и дуго очекиване позитивне вести, али уз истовремено набрајање лоших вести надајући се да ће се медији фокусирати на популарну вест;
- Преувеличавање неких догађаја у циљу позитивних реакција у јавности;
- Пажња јавности преусмерава се са важних проблема на неважне. Јавност се претрпава небитним информацијама, да људи не би размишљали и да се не би посветили разумевању света;
- Више или мање вешто манипулисање некогнитивним аспектима медијских садржаја: темпирана производња емоционалног, естетског и моралног утиска;
- Давање помно смишљених „*off the record*” (извори познати редакцији) изјава у којима се нешто тврди, па пориче, па опет тврди... Овим се манипулише и самим новинарима;
- Говорење у погрешном кругу (*circulus vitiosus*), у којем се наизглед нешто разглаба, али се истовремено на самом почетку претпоставља недоказана чињеница;
- Метод „*проблем – реаговање – решење*”. Ствара се проблем, да би део јавности реаговао на њега. На пример: изазива се и преноси насиље, да би јавност лакше прихватила ограничавање слободе, економску кризу – да би се на крају оправдало рушење социјалне државе...

Милетић истиче да се „спиновање најчешће врши селективним изношењем информација о одређеном аспекту стварности, тзв. „брањем трешања” (енгл. „*cherry picking*”); одлагањем обављања одређених информација, тзв. „сахрањивањем лоших вести” (енгл. „*burying bad news*”) чекањем прилике да буде објављена истовремено са бољом вешћу

¹¹⁸ Кнежевић, 2006:22.

¹¹⁹ Сејдиновић – Љубић, 2014:5-6.

о себи или гором вешћу о другима; двосмисленошћу у конотативном значењу поруке тзв. „непорицањем порицања” (енгл. „*non-denial denial*”); итд.”¹²⁰

Тако се, медотама спиновања, догађањима придају жељена значења која представљају једну верзију стварности у циљу обликовања жељене перцепције јавности о одређеним људима, организацијама или идејама. Употребом ове технике, односно погодним терминима и добром формулацијом вести, као и избором одговарајућег контекста и правог тренутка за пласирање таквих вести, и кризне ситуације се могу тумачити на другачији начин, што утиче на изградњу жељене перцепције организације. Тако обликована вест надокнађује недостатак аргумената, а може се пласирати путем гласина, у директним контактима са представницима медија и других циљних јавности или пласирањем у масовним медијима.

Једна од метода спиновања које се користе у кризним ситуацијама јесте повезивање кризне ситуације са општеприхваћеним вредностима. Ово је техника манипулације којом се маскирају стварни узроци и последице кризе, као и интереси актера кризе, а подразумева вештачко повезивање кризе са општеприхваћеним људским вредностима као што су: људска права, људске вредности, демократија и сл. Поред ове технике, често се користи и техника стварања феномена „опште сагласности” током кризе која подразумева да се из различитих извора у јавност шаљу исте поруке које могу бити различито формулисане, а циљ им је да се у јавности створи утисак сагласности око ставова организације у погледу кризне ситуације. Ово се најчешће остварује кроз подршку лидера мишљења који могу бити утицајни експерти из области у којој се криза дешава или познате личности које имају утицај на циљне јавности. Они могу да подрже организацију кроз њихове јавне изјаве, писма подршке и сл. Поред тога, користе се и фиктивне анкете грађана, лажна гласања на форумима које модерирају професионални комуникатори и сл.

3. Сторителинг:

Сторителинг (*Storytelling*) је још једна техника манипулације која се појавила средином деведесетих година прошлог века у Америци. Ова техника која се може превести као „причам ти причу” захтева вешитну приповедања и подстиче различите употребе наратива. „У причи која се казује нагласак није на садржају, него на шематизованој форми којом се обезбеђује висок степен пажње реципијената. Шематизованост се остварује атрактивним почетком приче, дескриптивним и илустративним начином причања, отвореношћу за развијање приче у различитим смеровима, могућношћу подршке других у стварању и казивању приче, сталном садржајном надоградњом, као и лаким памћењем сижеа

¹²⁰ Милетић, М. - Милетић, Н., 2012: 320.

приче. Циљ приповедача јесте да подстицањем емоционално-афективног односа реципијента према причи, у коју уграђује одређену имплицитну интенцију, утиче на њихово мишљење и делање.¹²¹ Тако сторителинг користе менаџери за мотивацију запослених, психолози у лечењу наративом, а стручњаци за односе с јавношћу за изградњу репутације стратешким креирањем корпоративних прича.

Сет Годин (*Seth Godin*) објашњава да људи више не купују чињенице, већ приче, па према томе „нови маркетинг има за циљ да казује приче а не да смишља рекламе”. Слично томе, Салмон објашњава како је за мање од петнаест година маркетинг прешао пут од производа до логоа, а затим од логоа до приче, односно како су имиџ брэнда (*brand image*), који је доминирао маркетингом осамдесетих година прошлог века, замениле приче брэнда (*brand story*), које су почеле да се намећу од 1995. године.¹²² Данас се приповедање користи за позиционирање производа, диференцирање од конкуренције и привлачење купаца. Тако „Кока-кола” прича приче о фабрици радости, а „Милка” о нежности и пажњи.

Приче су илустративне и лаке за памћење. Слушање прича активира више делова људског мозга од слушања самих чињеница које се набрајају. Тако публика, док слуша причу, има осећај као да је проживљава, што резултира бољим памћењем. Приче преносе норме и вредности, шире знање, граде поверење и емотивну везу са брэндом. Аутентичне приче, које се понављају и граде кроз различите медијске форме, стимулишу осећања, идеје и ставове које приповедач жели да подстакне.

У кризним ситуацијама, сторителинг може бити веома корисна техника. Приче о кризама често изазивају велику пажњу публике, само је питање чија верзија приче ће бити боље испричана и којој верзији ће публика веровати. Што је догађај необичнији, то ће људи више желети да о њему причају, а стручњаци за односе с јавношћу те приче могу обликовати. Информисање о догађају кроз наратив омогућава да се чињенице ставе у оквир који одговара приповедачу. Уоквиравање је процес којим се служе и стручњаци за односе с јавношћу и новинари, али и сваки појединац који је присуствовао догађају и препричава га пријатељима из свог угла гледања. Тако сторителинг може бити веома користан у ситуацијама природних катастрофа када је потребно подићи морал људи и ситуацију учинити подношљивијом, а људе који су у њу укључени – херојима, али и у ситуацијама када је потребно променити постојећу негативну причу о организацији.

Након открића да су у Најковим фабрикама радила малолетна деца и након изјава генералног директора Најка, Филипа Најта, у филму Мајкла Мура „Велика Америка” (The

¹²¹ Милетић, М. - Милетић, Н., 2012: 325.

¹²² Салмон, 2010:20-22.

Big One) у коме оправдава рад четрнаестогодишње деце, уследили су бројни анти-Најк покрети који су озбиљно уздрмали имици ове марке. У таквој ситуацији, било је потребно нешто више од имица марке, нешто опипљивије од слогана, логотипа и видео-спотова. Снажним причама о експлоатацији радне снаге које су демистификовале марку Најк било је потребно супротставити неку нову причу. Тако је Најк променио своју политику рада и своју причу, ангажовао се на еколошком плану и тиме попримио нови наративни идентитет „*just in time*” (У правом тренутку).¹²³

Сет Годин наводи квалитете које треба да поседује одлична прича. Он објашњава да приче морају бити релевантне за циљну публику, па је зато важно да приповедачи добро познају своје циљне јавности. Приче морају бити истините како би биле аутентичне и постојане. Да би била убедљива, прича мора бити утемељена на чињеницама. Ово је посебно важно у кризним ситуацијама у којима нема места за лажи. Да ли ће публика веровати у причу зависи и од кредибилитета приповедача. Тако организације лошом репутацијом неће бити добар извор приче. Али, ако причу преноси познати експерт, или друга јавна личност која ужива поверење јавности, прича ће бити брже прихваћена.

Добре корпоративне приче имају исте елементе који чине класично приповедање. Почетак приче обично уводи у сукоб или кризу. Даљим развојем приче показују се напори у решавању кризе и напетост расте до тренутка расплета. Свака добра прича мора имати и хероја, јер су најбоље приче оне које се дешавају људима са којима публика може да се поистовети. Тако, херој приче може бити лидер организације који је у кризи учинио неочекивано хумано дело. Хероји могу бити сви радници који у ванредним условима даноноћно раде како би се криза решила, али и клијенти организације коју су јој пружили неочекивану подршку у кризи, јер јој верују. Прича се завршава срећним или тужним крајем, односно успехом или неуспехом у решавању проблема, а шта је успех одређује се самим током приче.

Поред ових видова манипулације, постоји још доста комуникационих техника и метода које се могу применити у кризним ситуацијама. Стјуарт Табс наводи методе подршке у развијању неке поенте у дискусији које могу бити веома корисне у објашњавању кризног догађаја и аргументацији одређене реакције организације. Табс истиче да постоји барем четири карактеристична метода подршке, и то: (1) аналогија, (2) примери, (3) статистика, и (4) сведочанство или цитати.¹²⁴

¹²³ Салмон, 2010:28-32.

¹²⁴ Табс, 2013:217.

1.Аналогија:¹²⁵

Табс објашњава да аналогија представља најсажетији и најсликовитији начин за преношење сложене идеје или поенте. Аналогијом се повлачи паралела између две ствари или ситуације на основу њихове делимичне сличности. „Аналогија се користи за разјашњења и разумевање сложене идеје или поенте, али за стварање драматичности. Тако говорник може да пореди бацање индустријског отпада у животну средину са додавањем кашике пуне прљавштине сваком нашем obroку. Или може да користи аналогију како би поента деловала мање важно. На пример, говорник може да тврди да је средина толико велика да загађивачи на њу не остављају последице веће него што има просипање кашике прљавштине у океан.”

2.Пример:¹²⁶

Примери појашњавају значење и излагање чине конкретнијим, а понекад могу и да створе ефекат драматичности. Табс наводи да је немерљива разлика „између разматрања ефеката земљотреса, преко трошкова причињене материјалне штете до описивања искуства једне породице чији је дом уништен.” Видимо да, са једне стране, драматичан ефекат може да се створи представљањем примера породице која је кризом највише погођена, што може изазвати негодовање надлежних организација које још увек нису санирале ефекте кризе, док се, са друге стране, могу дати примери вредних људи који раде у ванредним условима да би такву штету санирали, па се тако од негативне приче прави једна херојска прича у којој се радници величају, а самим тим се и надлежна организација за коју раде посматра на другачији начин.

3.Статистика:¹²⁷

Статистика представља нумеричке методе подршке описивању догађаја или идеја које могу знатно да утичу на расветљавање и развијање неке поенте. У усменом излагању не треба претеривати са статистиком, јер то публици може бити тешко за праћење, а у писаној комуникацији статистику је најбоље приказати у виду табела, графикана или инфографика које истичу најважније податке и лако се памте. Помоћу статистике може да сумира много нумеричких података и да се компликована прича учини лакшом за разматрање. Након неколико авионских несрећа које су се десиле у кратком временском периоду, и о којима се на сензационалистички начин извештава у медијима, јавност може да стекне утисак да је тренд пада авиона значајно порастао и да су друга превозна средства сигурнија. Међутим, ако надлежне организације које се баве овом тематиком објаве статистичке податке који

¹²⁵ Табс, 2013:217, 571.

¹²⁶ Табс, 2013:568.

¹²⁷ Табс, 2013:219, 568.

показују да је број авионских незгода заправо у опадању сваке године и да је авио-саобраћај најбезбеднији вид саобраћаја у коме се дешава у просеку само 1.3% незгода, утисак публике ће бити другачији.

4. Сведочанство или цитати.¹²⁸

Табс наводи да публика често лакше прихвата идеје када мисли да их прихватају и други људи. Посебно је значајно ако су људи који се цитирају стручњаци за област о којој се говори. На овај начин, употребом цитата, додаје се валидност аргументима организације и повећава веродостојност њених изјава. Уколико јавност негодује због изградње одређене фабрике хемијских производа у њиховој локалној заједници, јер верује да она може бити штетна за околину, организација у свом саопштењу може изнети цитате цењених стручњака из ове области који објашњавају да нема разлога за бригу, јер ће фабрика бити саграђена по најновијим стандардима који онемогућавају штетан утицај на животну средину. Поред тога, организација може навести и цитате економских стручњака који говоре о томе како ће изградња фабрике утицати на повећање запослености и дугорочно на животни стандард људи у овој локалној заједници.

У реализацији стратегија кризне комуникације могу се користити различите технике и алати, а кључно је изабрати оне који су најадекватније за пласирање кључних порука циљним јавностима. Грегори (2000:128) истиче да се то одређује одговорима на следећа питања:

- да ли ће одабрана техника допрети до циљних јавности,
- да ли је веродостојна за преношење релевантних информација,
- да ли је прикладна садржају, тону, креативним решењима поруке и
- да ли је компатабилна са другим комуникационим алатима које организација користи.¹²⁹

Према Лондонској школи за односе с јавношћу, основни комуникациони алати у кризи су: основне информације о организацији, изјава за јавност, конференција за новинаре, интервјуи и изјаве, као и одговарање на телефонске позиве. Поред поменутих, постоји још велики број алата који се могу користити у кризним комуникацијама, а најчешће се користе следећи:

¹²⁸ Табс, 2013:220, 570.

¹²⁹ Југо, 2012:241. према Gregory, Anne, 2000:128.

1. Саопштење за јавност:

Саопштење за јавности или саопштење за медије представља облик преношења информација јавности преко медија (новина и агенција, радио и телевизијских станица, као и медијских портала на интернету). Саопштење се шаље у циљу саопштавања неких вести из организације, али и ради стварања позитивног публицитета. У кризним ситуацијама, саопштења се најчешће шаљу у циљу информисања и упозоравања јавности о одређеним кризним дешавањима, у циљу неутралисања негативног публицитета услед неправедних, али и утемељених оптужби организације и сл.

Саопштења треба да имају стандардну форму документа спремног за објављивање. Уобичајено је да се текст саопштења стави на меморандум организације која га шаље и да стане на једну или, изузетно, на две стране А-4 формата. На крају текста потребно је навести контакт особе задужене за односе с јавношћу у организацији како би новинари могли да је позову ради додатних питања. Саопштење за јавност се пише у форми „обрнуте пирамиде” што подразумева да се најзначајније информације стављају на почетак саопштења, а најмање значајне на крај саопштења. То се ради како би се осигурало да, уколико новинар жели да скрати вест, кључне информације ипак буду објављене.

Наслов треба да буде јасан и да на сажет начин представи кључну поруку како би скренуо пажњу новинара на текст. У првом пасусу саопштења треба да се нађе одговор на кључних пет новинарских питања: ко, шта, како, зашто, где, односно:¹³⁰

- Ко је то урадио/ради/урадиће?
- Шта се догодило/догађа се/догодиће се?
- Где се догодило/догађа се/догодиће се?
- Када се догодило/догађа се/догодиће се?
- Зашто се догодило/догађа се/догодиће се?
- Како се догодило/догађа се/догодиће се?

У наредним пасусима, прича се разрађује и детаљније објашњава према критеријуму од најважнијих до мање важних информација. Следи објашњење наредних корака које организација предузима, изјаве директора организације и/или другог ауторитета, усмерења на додатне изворе, итд. Цитати нису обавезни, али могу бити веома корисни. Већ смо поменули користи које организација може да има употребом вешто одабраних цитата стручњака за дату област. Поред тога, цитати могу послужити да се у личној изјави директора да субјективан коментар или емотивнија порука поводом неке кризне ситуације.

¹³⁰ Davis, 2005:257.

Важно је да све чињенице дате у саопштењу буду добро проверене. Поред провере тачности података, потребно је проверити да у саопштењу нема правописних или граматичких грешака. Уколико текст саопштења садржи страна имена, важно је да она буду фонетски транскрибована како би их водитељи електронских медија правилно прочитали. „Када је у питању јасноћа поруке, није потребно посебно наглашавати да језик и значење речи имају пресудну улогу у томе. У писању текста не треба користити симболе, жаргон, дијалект или хиперболе и еуфемизме који могу битно утицати на разумевање поруке и њен ефекат у јавности. Одлука у семантичкој сфери се дешава, на пример, када треба разлучити да ли ситуацију у којој људи одбијају да обављају посао назвати „штрајком”, „обуставом рада” или „изливом незадовољства” (према: Cutlip 2003:414).”¹³¹

Скот¹³² наводи нова правила која се односе на писање саопштења за јавност настала услед дигитализације медија. Ова правила подразумевају укључивање што више кључних речи као и постављање хипервеза које ће водити до ефектних веб страница организације. Такви линкови могу водити новинаре до додатних информација у виду фотографија (догађаја, производа, организације), видео снимка догађаја или видео изјава поводом догађаја и сл. Као прилог саопштења могу се послати и основне информације о организацији које имају за циљ да подсети медије на мисију, визију и вредности организације, њен историјат, области делатности, производе и/или услуге, број запослених, пословне резултате и сл.

Поред познавања основних стандарда за писање саопштења, у кризним ситуацијама је важно знати и проценити када је тренутак да се саопштење пошаље, и коме. У ситуацији када криза не угрожава ширу јавност, већ се ради о некој афери у организацији за коју је сазнао један новинар, препоручује се да се саопштење или изјава пошаљу само том новинару, а не свим медијима, како се криза не би даље ширила. Уколико вест није довољно атрактивна за остале медије, они неће бити заинтересовани за њу након објаве у конкурентском медију. Међутим, уколико је у питању криза која може да има озбиљне последице, попут криза са затрованим производима, препоручује се хитно слање саопштења што већем броју медија како би јавност била што боље информисана и како би се трагичне последице спречиле. Једно од кључних начела кризне комуникације јесте да не треба лагати јавност и скривати информације које имају очигледан утицај на њих. Ипак, то не значи да организације о свакој проблематичној пословној ситуацији треба самоиницијативно да шаљу саопштење за јавност.

¹³¹ Павловић - Алексић, 2011:180. према: Cutlip 2003:414

¹³² Scott, 2009:11.

Један од примера када је слање саопштења само погоршало ситуацију у којој се организација налазила јесте случај ОТП банке. Када је у марту 2009. године, ОТП банка у Србији одлучила да затвори 11 од око 100 филијала које је тада имала у Србији, банка је донела одлуку да о томе обавести јавност. Банка је медијима самоиницијативно послала саопштење за јавност у ком се наводи следеће: „Председник Извршног одбора ОТП банке у Србији Хенрик Аут изјавио је да је ОТП банка у складу са условима на тржишту морала да крене у реорганизацију рада. „Најтеже од свега је то што ће до краја овог месеца Управни одбор банке усвојити предлог програма технолошког вишка”, рекао је Аут. ОТП банка тренутно запошљава више од 1.200 људи, а они запослени који буду проглашени за технолошки вишак добиће отпремнине...” Ову вест објавили су сви кључни медији у Србији, а путем претрага на интернету ова вест се појављује на преко 3.000 места у земљи и региону.

У периоду када се ОТП банка одлучила на овај потез, и друге банке у Србији, али и шире биле су у сличним ситуацијама које су углавном биле последица економске кризе. Међутим, друге банке нису самоиницијативно објављивале вести да лоше послују. Очигледно да је ОТП банка веровала да ће јавност ценити њену искреност и да ће, на тај начин, директном комуникацијом постићи њихово разумевање за ситуацију у којој се налази. Међутим, овакве вести у финансијском сектору где клијенти купују услугу банке на основу поверења које имају у њу, а које се на првом месту стиче кроз вишегодишњу традицију стабилног пословања, могу само да изазову панику, а затим повлачење депозита, затварање текућих рачуна и сл.

Да је банка о овим догађајима комуницирала искључиво са интерном јавношћу на коју се ове промене највише односе и клијентима поменутих филијала, криза не би била додатно проширена, односно банка не би додано погоршала ситуацију у којој се већ налазила. Друге банке, које су у овом периоду пролазиле кроз сличне ситуација нису стварале додатну панику у јавности већ су пажљиво комуницирале оно што је била неминовна и све учесталија појава.¹³³

2. Изјаве за јавност:

Слично саопштењу за јавност и изјаве треба да прате исту форму (ко, шта, како, зашто, где, наредни кораци, усмерења на додатне изворе). У кризним ситуацијама препоручује се да генерални директор организације даје изјаве за медије, јер се тиме показује да организација кризу схвата озбиљно и да кључни људи раде на њеном решавању.

¹³³ <http://www.draganadjermanovic.com/2009/04/23/kako-da-unistite-banku-case-otp-banke-i-mccann-erickson-pr-a/>

Изјаве медијима могу се давати писмено, обично слањем изјаве путем електронске поште, или усмено, укључењем у програм или снимањем изјаве представника организације. У кризним ситуацијама које су проузроковане елементарним непогодама (поплаве, земљотреси, снежни наноси и сл.), изјаве се често дају на месту догађаја, што подразумева отворен простор и специфичне временске услове. Из тог разлога, потребно је за новинаре као и све присутне обезбедити адекватну заштиту. Познат је случај кризне ситуације из 2014. године када су услед елементарних непогода које су проузроковале квар далеководна становници Мајданпека били неколико дана без струје и грејања. На месту догађаја, министар рударства и енергетике давао је изјаву за медије у тренутку када га је погодила леденица од три килограма и сломила му шлем, усред снимања. Да се у кризи не би направила још већа криза, важно је планирати адекватну заштиту за све учеснике оваквих догађаја.

3. Конференција за новинаре:

Конференција за новинаре представља формални догађај за медије који се сазива онда када постоји потреба да се јавности пренесе нека важна информација. Често, организације саме креирају повод за организацију оваквих медијских догађаја и настоје да своје приче понуде новинарима на најзанимљивији начин како би генерисали позитиван публицитет. У кризним ситуацијама, организација може да организује конференцију за новинаре у циљу директног информисања свих заинтересованих медија о кризном догађају. Међутим, конференције за новинаре не треба сазивати у свакој кризној ситуацији. У ситуацијама као што је афера у којој је организација објективно крива, а не постоји велико интересовање новинара, не саветује се сазивање конференције јер би њено организовање само додатно изазвало пажњу новинара да извештавају о таквој афери. С друге стране, када су у питању кризе у којима се говоре неистине о организацији и постоји велико интересовање новинара, веома је корисно организовати конференцију на којој би организација имала прилику да објасни ситуацију. Тако се, путем конференције за новинаре, важне вести преносе свим присутним новинарима у исто време и на исти начин, уместо да се појединачно контактирају новинари из различитих медијских кућа.

Медији се најчешће позивају на конференцију слањем електронске позивнице два до три дана унапред, са подсећањем путем телефона дан пред конференцију или на дан конференције, а у кризним ситуацијама то може бити знатно краће (тада се организују хитне конференције). Важно је да се направи и редовно ажурира списак релевантних медија који ће се позвати како се не би десило да се изостави неко битан. У писаном позиву наводи се тема

конференције, време и место одржавања, као и имена и функције људи који ће на конференцији говорити.

Приликом планирања конференције важно је изабрати повољан дан и термин, како би се обезбедило веће присуство медија. Потребно је проверити да се овај догађај не преклопи са другим догађајима који су значајни за медије, а најбољи термини за одржавање конференција су од уторка до четвртка, између 11 и 13 часова, да би новинари имали довољно времена да напишу вести на основу информација саопштених на конференцији. Такве вести могу бити објављене у информативним емисијама истог дана (обично у вечерњим терминима који су најгледанији) и дневним новинама наредног дана. Међутим, када су у питању кризне ситуације од великог значаја за општу јавност, конференција се може одржати и у другим временским интервалима, јер ће новинари имати интерес да присуствују оваквом догађају.

Када је у питању место одржавања, конференције се најчешће организују у салама које су намењене за овакве прилике, а могу бити у самој организацији, у неком пословном или медијском центру, у конгресном делу неког хотела и сл. Распоред седења у конференцијској сали је обично организован тако да људи који се обраћају новинарима седе или, у неким случајевима, стоје наспрам новинара, како би их они добро видели и камере добро снимиле. Важно је да у сали за конференцију постоје неопходни технички услови (адекватно осветљење и озвучење) како би медији могли да направе квалитетан снимак догађаја. Уколико неко од говорника не прича на локалном језику, непоходно је организовати превођење. У кризним ситуацијама, конференције се могу организовати и на самом месту кризног догађаја. Ако је такво место удаљено од центра града, потребно је организовати превоз за новинаре како би се осигурало веће присуство.

Конференција за новинаре је један од најзначајнијих алата у кризној комуникацији и због тога је важно пажљиво планирање, како не би дошло до импровизације. То подразумева, поред планирања простора, времена, технике, и планирање прецизног протокола са којим морају бити упознати сви учесници конференције. Уобичајено је да конференција за новинаре траје највише 45 минута. Део саопштавања планираног говора траје око 15 минута, после чега следе питања и одговори. Конференцију води модератор, а то је често менаџер за односе с јавношћу, а у неким случајевима организација може да ангажује и неког познатог водитеља или глумца који ће имати ову улогу на конференцији и који ће својом појавом привући додатну пажњу новинара. У кризним ситуацијама препоручује се да модератор на конференцији буде особа из сектора за односе с јавношћу, или неко од портпарола организације која је сазвала конференцију. „Без обзира на то колико су захтевне околности,

особа која држи конференцију за штампу мора да створи атмосферу за сарадњу и да пројектује истинску намеру да буде од помоћи. Најгоре што он или она могу да ураде јесте да делује озлојеђено због питања која им се постављају.”¹³⁴

Након формалног дела давања изјава за медије, следе неформални разговори са представницима медија, који су такође од велике важности за изградњу и одржавање добрих односа. У неформалном делу конференције за новинаре, обично се организује послужење како би се учесници након формалног разговора освежили. Уколико медијски догађај подразумева путовање, онда је потребно организовати и храну за учеснике таквог догађаја. У кризним ситуацијама посебно је важно да се свака ствар, па и послужење на конференцији за новинаре, пажљиво планира, јер све што организација ради одаје одређени утисак о њеном начину пословања. Уколико је повод за конференцију неког јавног предузећа оптужба да руководство нерационално располаже буџетом, било би непримерено да се на таквој конференцији послужују скупа пића и храна у великим количинама. Понекад и сам избор послужења може да изазове праву кризу за организатора. Познат је случај када је 2012. године у медијима изашла вест да се на скупу Синдиката правосуђа Србије служила храна са нагих девојака које су служиле као послужавници. Иако ово није био догађај намењен медијима, већ члановима овог синдиката, оваква вест је врло брзо дошла до медија и изазвала кризу у организацији.

По завршетку конференције, врло је важно новинарима дати писано саопштење за јавност које садржи све кључне чињенице које су саопштене на конференцији. Уз саопштење, могу се приложити допунски материјали у виду биографија главних актера, историјата организације, релевантних фотографија и/или видео снимака. Овакав комплет информација за медије који им помаже да боље схвате причу назива се прес-кит (*press kit*). Пракса је да се исти материјал електронским путем пошаље и новинарима који нису били у могућности да присуствују конференцији. Након објаве медијских прилога са конференције, запослени у сектору односа с јавношћу раде анализу прилога и процену укупних комуникационих ефеката.

4. Видео конференције:

У неким случајевима када је то потребно, могуће је организовати директан видео пренос (*live streaming*) конференције за оне новинаре који нису у могућности да присуствују конференцији. Видео конференције су корисне и за екстерну и за интерну комуникацију када

¹³⁴ Вилкокс – Камерон – Олт – Ејџи, 2006:519.

су саговорници на физички удаљем местима, што је чест случај код великих мултинационалних компанија.

5. Интервјуи:

У периоду кризе, као и после кризе медији ће неко време бити заинтересовани за организацију и интервјуе са њеним кључним представницима. Када су у питању интервјуи за штампане медије, ту организација најчешће има могућност да види интервју пре објављивања и тако утиче на оно што ће бити објављено. Међутим, када су у питању телевизијски интервјуи, неопходна је добра припрема, јер после интервјуа углавном више нема могућности за исправке. Из тога разлога важно је добро се информисати о форми емисије, о новинару који интервјуише и, ако је могуће, унапред договорити питања или разговарати са новинаром пре интервјуа у циљу бољег информисања новинара и утицаја на ток интервјуа.

6. Састанци са новинарима:

Поред формалних сусрета са медијима као што су конференције за новинаре, компанија може да организује и неформалне састанке са представницима медија. Циљ оваквих састанака је остваривање утицаја на начин на који ће информације о кризи бити објављене у датим медијима.

7. Телефонски центар:

Телефонски центар (*call centar*) са оператерима који дају информације 24 сата може бити од великог значаја у кризним ситуацијама. За то је потребно да организација информише циљне јавности о броју телефона овог центра за бесплатне позиве и едукује све оператере путем јасних писмених упутстава за одговарање на телефонске позиве свих заинтересованих грађана.

8. Фото и видео вести:

У кризним ситуацијама важи правило да слика вреди хиљаду речи. Фотографија која уз мало текста саопштава вест назива се фото вест. Фотографије и видео потврђују поруку и остављају јачи утисак. Фотографије најчешће служе да нагласе или појасне неки значајан део приче, да повежу име са лицем о коме се у тексту говори, али и да причу учине емотивнијом, па и драматичнијом. У неким случајевима фотографије и видео материјал о кризном догађају могу бити изузетно узнемирујући, па организације настоје да спрече њихово објављивање. Неке фотографије кризних догађаја, објављене на интернету, могу прогонити организацију годинама, јер ће увек бити ту када се претражује име ове организације. С друге стране, када су у питању неке измишљене афере, фотографије или видео могу да послуже као докази да оптужбе на рачун организације нису тачне. У кризним ситуацијама, највећа пажња се

посвећује тексту, док се фотографије често заборављају. Због утиска који фотографија оставља на читаоце, јако је важно спремити адекватне фотографије које ће медијима бити послате уз саопштење или изјаву. У супротном може да се деси да у новинском тексту буде објављена изјава директора организације у којој се изражава жаљење због кризног догађаја, а да поред такве изјаве изађе слика насмејаног директора коју су медији имали у архиви још из срећнијих дана пословања ове организације.

9. Коришћење експерата:

Већ смо поменули значај коришћења сведочанстава или цитата стручњака у кризној комуникацији која дају кредибилитет и уверљивост изјавама организације. Још већи ефекат од цитата у изјавама организације има укључивање ових стручњака који, као независни ауторитети, у медијима могу тумачити кризни догађај и његове последице. Експерти су посебно важни у кризним ситуацијама које подразумевају појаве које нису блиске и разумљиве циљним јавностима. У свом излагању експерти могу пружити јавну подршку организацији, односно дати стручно мишљење које иде у прилог организацији. Јавна подршка познатог експерта са изграђеним кредибилитетом је од великог значаја за све организације које немају изграђену репутацију. У таквим ситуацијама, већа је вероватноћа да ће циљне јавности прихватити поруку експерта коме верују него ту исту поруку саопштену од стране организације.

10. Стручни скупови:

За одређене врсте криза које су настале сукобом мишљења организације и других учесника у кризи и које трају дужи временски период, може бити корисно организовање стручних скупова или учешће представника компаније на постојећим стручним скуповима чија је тема кризна ситуација. На овај начин у стручној дискусији, представници организације имају могућност да аргументују своје становиште и да покушају да другу страну у дискусији, као и јавност убеди у исправност својих ставова и поступака.

11. Посете компанији:

У појединим врстама криза, као што су кризе настале услед проблема у производњи, посете компанији могу бити користан алат да се отклоне сумње у исправно пословање компаније или да се након кризе покажу унапређени пословни процеси као реакција на кризни догађај. Ово је најбољи начин да се медији упознају са начином рада и функционисања организације.

12. Електронска пошта:

У кризним ситуацијама, електронска пошта (*e-mail*) може бити веома корисна за брзо и директно слање вести. Ово је добар начин комуникације са запосленима и пословним

партнерима са којима се иначе у свакодневном раду комуницира путем електронске поште, али и свим другим циљним јавностима као што су медији, представници локалне заједнице, представници стручне и утицајне јавности итд. У кризним ситуацијама електронска пошта је једноставан начин да се иста порука пошаље на велики број адреса у истом тренутку.

13. СМС поруке:

Слично електронској пошти и СМС поруке могу бити корисне за брзо и директно слање вести запосленима и пословним партнерима. У оба случаја, важно је водити рачуна да су особе ван организације којима се шаљу смс поруке или електронска пошта добровољно прихатиле да примају информације из компаније. Поред тога, СМС поруке се могу користити и за прикупљање финансијских средстава за отклањање последица криза, као што је био случај у кризи изазваној поплавама у Србији 2014. године.

14. Веб сајт организације:

Веб сајт (*website*) представља корпоративну слику дате организације и један је од најзначајнијих видова комуникације са свим јавностима. Веб сајт је званична виртуелна огласна табла организације којој све циљне јавности имају приступ. Као такав представља поуздан извор информација што је од кључне важности у кризи, а посебно је користан за новинаре. Из тог разлога се препоручује да свака организација на свом сајту има *press room*, односно посебан одељак сајта за новинаре, где су доступне актуелне, али и архивирани вести из организације. Ту могу да се нађу историјат организације, бројке и чињенице о пословању, табеле са пословним резултатима, фотографије и видео снимци организације, биографије и фотографије челних људи, контакт подаци и сл. У кризним ситуацијама, сајт је потребно константно ажурирати са најновијим вестима. Поред тога новинарима могу користити информације о спровођењу истраге, изјаве управе, коментари представника треће стране или коментари независних експерата, најчешће постављена питања и одговори итд. Уколико је у питању озбиљна криза, попут криза са жртвама, важно је да се сајта уклоне огласне поруке, а да се уместо тога нађу кључне информације о актуелном стању, број телефонског центра и сл. Поред тога, кључно је да структура сајта буде јасна и прегледна како би све заинтересоване стране могле брзо и лако да пронађу информације које су им потребне. Могућност интеракције на сајту у виду постављања питања и коментара и добијања брзих одговора од стране организације представља додатну предност за кориснике.

15. Интранет:

Интранет је постао незаобилазни алат за комуникацију са интерном јавношћу у свакој модерној компанији која има већи број запослених. Посебно је значајан за компаније које имају физички одвојене канцеларије на различитим локацијама. Запослени доживљавају

Интранет као поуздан и брз медиј коме верују и који је ексклузиван, односно доступан само њима. У кризним ситуацијама, Интранет представља ефикасан алат за константно информисање запослених о тренутној ситуацији и планираним акцијама.

16. Екстранет:

Слично Интранету, Екстранет може бити користан алат за комуникацију са кључним пословним партнерима (добављачима, дистрибутерима, кључним купцима и сл.). На овај начин, они добијају правовремене и ексклузивне информације прилагођене њиховом интересовању. Ово је посебно значајно у кризним ситуацијама, јер оваква аутоматизација протока информација значи правовремено информисање кључних партнера.

17. Састанци са запосленима:

У кризним ситуацијама важни су директни контакти са запосленима. Усмени комуникациони алати као што су радни састанци, колегијуми и зборови радника представљају најбољи начин за информисање и мотивисање запослених у циљу решавања кризне ситуација. У оваквим ситуацијама, важну улогу имају менаџери за људске ресурсе који морају бити припремљени за рад под притиском кризне ситуације и обучени за смиривање панике која влада међу запосленима.

18. Компанијске новине:

Компанијске новине, часописи или билтени представљају важно средство информисања запослених, посебно у оним организацијама које имају велики број запослених који немају редован приступ електронској пошти или интранету, мада се компанијске новине поред штампаног издања могу правити и у електронском формату. Поред запослених, компанијске новине могу бити намењене и осталим циљним јавностима, као што су добављачи, дистрибутери, клијенти компаније, медији итд. Компанијске новине се најчешће издају једном месечно и тако информишу циљне јавности о свим кључним променама у организацији. Из тог разлога, јако је важно да се овај медиј максимално искористи у кризним ситуацијама. Ово није брз медиј јер је за припрему и штампу компанијских новина потребно време, али је то медиј коме запослени верују и који даје могућност детаљног објашњења протеклих кризних догађаја и будућих активности организације.

19. Дискусије на интернету:

Савремене организације, поред тога што прате шта традиционални медији објављују о њима путем такозваног прес клипинга, прате и онлајн објаве медијских кућа, али и све коментаре и дискусије које се пишу о њима на интернету (форумима, блоговима, друштвеним мрежама, итд.). На тај начин организација има увид у информације које се о њој

објављују и могућност за усмеравање оваквих дискусија. Ово је посебно важно у кризним ситуацијама како би се спречио настанак гласина.

20. Блог:

Блог даје могућност сваком појединцу да постане онлајн новинар. Комуникација путем блога је брза и интерактивна, дозвољава изношење личног мишљења и информација без цензуре. Модерне организације спонзоришу успешне блогере, а неке покрећу своје блогове како би са својим циљним јавностима успоставиле комуникацију која је личнија и мање формална. То подразумева да ове организације морају бити спремне на интеракцију, али и на негативне коментаре својих циљних јавности на блогу. У кризним ситуацијама организације користе своје постојеће блогове за обавештавање о кризи или покрећу нове блогове искључиво намењене кризној комуникацији.

21. Друштвене мреже:

Друштвене мреже попут Фејсбука и Твитера довеле су до великих промена у начину на који организације комуницирају са својом циљним јавностима. Брзина реакције је од кључне важности у кризним ситуацијама, а посебно на друштвеним мрежама о чему ће бити више речи у делу о виртуелној комуникацији у кризним ситуацијама.

22. Мобилне апликације:

Организације које имају мобилне апликације за информисање својих циљних јавности (најчешће потрошача) могу искорити и овај канал комуникације за директно обавештавања о кризној ситуацији.

23. Оглашавање као алат:

Оглашавање је сродна дисциплина односима с јавношћу. Обе дисциплине имају за циљ утицај на ставове и понашање циљних јавности, али су њихове методе другачије. У пракси, савремени менаџери не баве се превише теоријским разликама између односа с јавношћу и сродних дисциплина, већ „инсистирају на обједињавању свих комуникационих инструмената (комуникациони микс) како би из координисаног деловања проистекли и тржишни успех и наклоност разноврсних сегмената јавности” (Павловић, 2004:38). Треба имати у виду да ПР порука пренета путем новинског чланка или телевизијске репортаже има много већи кредибилитет од плаћене огласне поруке. Са друге стране, организација нема контролу над начином на који ће медији пренети њену ПР поруку као што има када је у питању оглашавање. Из тог разлога, организације користе оглашавање као алат кризне комуникације у следећим случајевима:

- Када не постоји други начин да се порука пренесе јер медији не виде значај поруке или из неког другог уређивачког разлога не желе да пренесу поруку организације;

- Када је потребно дати одговор на јавну критику организације од стране медија; „Компанија „Najk“ (Nike) платила је новинске огласе величине целе стране да би порекла да је пракса радних односа у њеним азијским фабрикама неправедна. Компанија је одабрала оглашавање да би се супротставила објавама о експлоатацији радника у Азији, односно одвратила пажњу од критика и исмејавања у новинским уводницима и карикатурама.“¹³⁵
- Када прича организације није пренета на начин на који је она то желела;
- Када су циљне јавности организације пасивне и не реагују на већ објављене поруке у медијима;
- Када је потребан брз и прецизан начин да се пренесе порука која садржи више информација као што су случајеви повлачења производа што је приказано на наредној слици.

На наредној слици приказан је пример једног огласа који информише купце о враћању производа за који се испоставило да није потпуно безбедан.



Bezbednost proizvoda: Povlačenje iz prodaje

MOLIMO DA VRATITE OVE JAKNE ZA BEBE!

Šifra artikla 321 / 02/74522/803 i 321 / 02/74522/805 (na etiketi sa cenom)
Broj artikla 3860179 i 3860692 (na računu)

Dragi kupci,
postoji rizik da dugmad na ovim jaknama za bebe otpadnu. Ako se povuče konac koji viri sa jednog od pričvršćenih dugmadi, dugme može da otpadne. Ovo može da predstavlja opasnost od davljenja, ako bebe uzmu otkinuto dugme u usta i progutaju ga. Pošto nam je bezbednost proizvoda izuzetno važna, mi preventivno povlačimo ove jakne iz prodaje. Možete da vratite ove jakne za bebe u bilo koju prodavnicu C&A ili nam ih pošaljite poštom, iznos poštarine biće vraćen.

Mi ćemo, naravno, vratiti punu cenu koju ste platili.
Veoma nam je žao što su ovi proizvodi bili pušteni u prodaju uprkos našim visokim standardima bezbednosti. Nažalost, ovaj nedostatak je ostao neotkriven. Izvinjavamo se za bilo koju neprijatnost koja je izazvana ovim povlačenjem iz prodaje.

Dodatne informacije možete naći na sajtu: <http://www.c-and-a.info>

Hvala Vam najlepše. Vaš C&A tim

C&A Modra RS d.o.o., Bulevar Mihajla Pupina 6/13 sprat, 11070 Beograd
12.06.2014

Слика 21. Оглас као алат у кризној комуникацији

¹³⁵ Брум, 2010:13.

Поред класичног оглашавања, организације користе и прикривено оглашавање које представља „једну од најважнијих активности стручњака за пи-ар коју остварују успешним утицајем на професионалне комуникаторе да, свесно или несвесно, мотивисани материјалном и другим користима или манипулисани, у симболску структуру поруке уграђују информације од интереса за одређене друштвене, првенствено привредне организације.“¹³⁶ Оглашивачи, својим буџетима које улажу у медије, могу утицати на то да медији одустају да објаве негативне вести о њима или да их објаве на такав начин да најмање штети репутацији организације. Чак и када не постоји формални захтев за то од стране оглашивача, медији ће избегавати да на тај начин ризикују и изгубе велике оглашиваче. Важно је знати да оглашавање „може да прошири истину о компанији, али не може да је сакрије“¹³⁷ Истина не може да се купи ни са највећим оглашивачким буџетима. На тај начин, у неким случајевима, истина може да се сакрије одређено време, али увек постоји претња да ће се кад тад истина сазнати.

5.8. КРИЗНИ ШТАБ И КОМУНИКАЦИОНИ КАПАЦИТЕТИ

*„Добар си само онолико,
колико добрих људи одабереш!“*

Реј Крок

Након дефинисања комуникационих циљева и циљних јавности, избора одговарајуће стратегије комуникације у кризи, као и техника и алата комуникације, следи планирање ресурса за реализацију дате стратегије. Кључне ресурсе сваке организације чине људски ресурси, буџет и време потребно за спровођење комуникационих активности у кризи.

Грегори (2000:155) истиче три врсте ресурса, на које Смит (2009:261) додаје још две категорије. То су:¹³⁸

1. људски ресурси који подразумевају људе и њихово време;
2. материјални ресурси;
3. опрема која брзим развојем технологије захтева све више материјалних средстава;
4. трошкови медија који подразумевају трошкове закупа медијског простора уколико је то потребно и

¹³⁶ Милетић, М. - Милетић, Н., 2012:267.

¹³⁷ Вилкокс – Камерон – Олт – Ејџи, 2006:504.

¹³⁸ Југо, 2012:213-214.

5. административни трошкови који се односе на канцеларијске трошкове, путне трошкове и сл.

Најважнији корак у планирању људских ресурса за координирање комуникације јесте именовање тима за управљање кризом, односно оснивање кризног штаба организације који представља централни управљачки орган у кризним ситуацијама. Тим не треба да буде превелик како би постојала јасна подела улога, односно овлашћења и одговорности. Обично је то четворо или петоро људи из сектора односа с јавношћу, људских ресурса, истраживања, производње или продаје у зависности од делатности и структуре организације, а вођа, односно координатор тима је најчешће особа из врховног менаџмента. Избор чланова кризног штаба, зависи и од врсте кризе. Уколико је реч о кризи насталој у производњи, захтева се укључивање директора производње и сл. Чланови кризног штаба се бирају према својим функцијама у организацији и познавању пословања компаније, као и оданости и привржености организацији, али и према способностима за рад под притиском, способностима доношења брзих одлука итд. Новак наводи да би, према мишљењу Регестера, кризни штаб требало да укључи менаџере са следећим особинама:¹³⁹

- *Човек од идеја* је креативни члан, који осталим менаџерима прослеђује нове идеје, предлоге и стратегије.
- *Координатор* врши селекцију тих идеја. Способан је да успешно искористи квалитете које кризни штаб поседује. Уравнотежен је и зна које су јаке а које су слабе тачке чланова групе и у стању је да искористи предности и потенцијале сваког појединца у групи. Улогу координатора најчешће преузима представник врховног менаџмента.
- *Комуникатор* је задужен за проток информација у тиму и ван њега. Он мора да има изражене вештине комуникације. Улогу комуникатора најчешће преузима менаџер за односе с јавношћу.
- *„Бавољи адвокат“* мора да постоји у тиму као појединац који ће указивати на негативна виђења сваке предложене идеје и решења.
- *„Бата“* је запослени који води записнике са састанака кризног штаба. Његову улогу треба да добије особа која је већ дуже време запослена у компанији и добро упозната са њеним пословањем и техничким процесима.
- *Хуманист* је особа која је окренута људима. Његови предлози и решења су увек усредсређена на људе. Хуманист је најчешће менаџер за људске ресурсе.

¹³⁹ Новак, 2001:157.

У кризном плану треба да стоји списак чланова кризног тима, али и списак њихових заменика, подела задужења, као и њихови контакт телефони који треба да буду стално доступни. Чланови кризног штаба морају бити на располагању за интензиван рад под притиском у тренутку када се криза догоди па све док се ситуација не смири и док се организација не врати у нормално стање. Од брзине њихових реакција зависи коначни исход кризе, па је, из тог разлога, потребно дефинисати и начине за окупљање тима, као и план извештавања у тиму и ван њега, односно ланац комуникације за кризне ситуације. Дакле, кризне тимове треба организовати на сличан начин као и пројектне тимове. Пројектни приступ подразумева дефинисање пројектних циљева и списка задатака, као и организовање потребних ресурса за обављање ових задатака. Пројекат се сматра завршеним када се криза реши, односно када организација дође до стадијума да може нормално да настави пословање.

За успешно функционисање кризног штаба неопходно је одредити степен аутономије деловања унутар организације. Ово је посебно важно код мултинационалних компанија. Потребно је дефинисати колико се локално представништво мора придржавати унапред одређених процедура рада у кризи датих из централе и колико има простора за прилагођавање локалним околностима и специфичностима. Поред одређивања аутономије кризног штаба у односу на организацију, потребно је одредити и аутономију у одлучивању и деловању сваког члана кризног штаба. Прилоком поделе задужења, неопходно је одредити особу која ће током кризе бити контакт за медије, као и особу која ће у име организације говорити у медијима. Понекад, када су у питању мање кризе, обе функције обавља једна особа, а то је најчешће менаџер за односе с јавношћу. Код већих криза, у име организације говори најчешће генерални директор или председник управе, док функцију контакта са медијима задржава менаџер за односе с јавношћу. Јасном поделом улога у односима с медијима осигурава се једногласно комуницирање.

Поред именована чланова кризног штаба за екстерну комуникацију која се најчешће одвија преко медија, важно је именовати и кључну особу за интерну комуникацију. То је најчешће менаџер за људске ресурсе, али када су у питању веће кризе, важно је да се генерални директор обрати запосленима у што краћем року како би се смирала паника која влада међу запосленима. Кризни штаб мора да организује брз и ефикасан начин обавештавања свих запослених. Уколико се деси несрећа, запослени и њихове породице треба да буду обавештени од стране компаније, а не путем медија. Јединство у комуникацији са екстерном и интерном јавношћу организације омогућава избегавање гласина и даље продубљивање кризе.

Поред кризног штаба који функционише унутар организације, организацијама је најчешће потребна и помоћ специјализованих агенција за односе с јавношћу. Већина мултинационалих организација у свим земљама у којима послују ангажују агенције за односе с јавношћу за континуирану подршку њиховим активностима. Међутим, није редак случај да се организације сете да ангажују агенције за односе с јавношћу тек када криза наступи. У ситуацијама у којима менаџмент нема довољно знања и времена за управљање комуницирањем у кризи, а посебно уколико у организацији не постоји сектор за односе с јавношћу, улога екстерних консултаната је још значајнија. Брум наводи кључне предности ангажовања саветника за односе с јавношћу, а то су:¹⁴⁰

- разноврсност талента и вештина,
- објективност будући да су релативно неспутани односима унутар организације,
- распон претходних искустава,
- географска распрострањеност њихових операција,
- способност да ојачају и унапреде клијентово унутрашње особље за односе с јавношћу.

Ипак, и поред ових предности неке организације избегавају ангажовање спољних експерата због неповерења да открију прави проблем пред њима, због убеђења да не могу бити добри саветници јер не познају дату делатност и специфичности конкретне организације, али и због финансијских разлога ангажовања ових стручњака.

Важно је напоменути да ангажовање спољних експерата за помоћ у кризној комуникацији, не значи да организација треба да их анагажује да у њено име дају изјаве у медијима. То се не препоручује јер би јавност екстерне консултанте могла да доживи као плаћене адвокате. То даје утисак да организација нешто крије и да челни људи организације немају храбрости да изађу у јавност или неозбиљно схватају кризну ситуацију.

Агенција СВА¹⁴¹ развила је модел функционисања кризног штаба који је намењен компанијама из финансијског сектора као што су банке, лизинг компаније, осигуравајућа друштва и сл. које имају више филијала на тржишту. Модел је приказан на наредној слици.

¹⁴⁰ Брум, 2010:79.

¹⁴¹ СВА је агенција за тржишне комуникације која послује на територији Србије од 1990.године. Веб сајт: www.sva.rs.



Слика 22. Пирамида кризног штаба

Према овом моделу, кризни штаб компаније је организован хијерархијски по принципу субординације. Ужи састав штаба чине: управа, координатор комуникација (*SPOC* - *Single Point of Contact*), шеф интерних комуникација и шеф екстерних комуникација, а шири састав штаба чине директори регионалних центара (ДРЦ). Сви чланови кризног штаба имају своје замене, односно чланове који за одређену кризну ситуацију заузимају њихову улогу уколико они из било којих разлога нису у могућности.

У периоду ван кризе, чланови кризног штаба нормално објављају своје послове, а када криза наступи добијају додатни посао који је неодвојиви део сваког запосленог како би чувао углед и имиџ компаније. Овај додатни посао у кризи постаје примарни посао.

За сваку члана кризног штаба дефинисане су личне особине које је потребно да особа посетује и према којима су изабрани чланови кризног штаба, као и прецизни задаци које обављају пре, за време и након кризе.

1. Управа:

Пожељне личне особине представника управе у кризним ситуацијама:

- Аналитичност
- Брзо доношење одлука
- Способност управљања стресним ситуацијама.

Задаци управе:

Пре него што дође до кризе задаци управе су следећи:

- Идентификовање врсте криза са којима предузеће може да се суочи и одређивање њихове вероватности
- Одређивање превентивних мера да до кризе не дође и мера које су потребне да се компанија на кризу припреми, колико је то могуће
- Информисање и консултовање менаџманта агенције за кризне комуникације о потенцијалним кризама.

Када наступи криза задаци управе су следећи:

- Доношење одлуке о кризи и проглашење кризне ситуације
- Именовање SPOC-а за дату кризну ситуацију
- Доношење одлуке о циљевима и циљним јавностима (ко је умешан, кога треба обавестити, ко може нанети штету)
- Избор модула за решавање кризне ситуације
- Обавештавање агенције за кризне комуникације и консултовање о кризним одлукама и планираним мерама
- Обраћање свим запосленима уколико је то потребно у координацији са шефом интерних комуникација и SPOC-ом
- Обраћање екстерној јавности уколико је то потребно у координацији са шефом екстерних комуникација и SPOC-ом
- Контрола реализације
- Проглашење престанка кризне ситуације

По завршетку кризе задаци управе су следећи:

- Евалуација примењене стратегије и активности кризног штаба
- Доношење одлука о активностима враћања компаније у нормално стање. По потреби, мења се и организациона структура, политика пословања, култура у предузећу, контролни механизми. Такође се велика пажња посвећује поновном стварању и очувању угледа.

2. Координатор комуникација (SPOC)

SPOC је централна фигура у кризи. Он координира све активности чланова кризног штаба. Из тог разлога, мора бити у свим комуникацијама и мора у сваком тренутку да зна сва дешавања и све активности чланова кризног штаба који су у вези са кризом. У периоду кризе, SPOC своје свакодневне послове преноси на своје заменике или асистенте и фокусира се искључиво на кризу. У исто време, SPOC је и особа која се обраћа интерној и екстерној јавности.

Пожељне личне особине SPOC-а:

- Сталоженост, смиреност
- Добро опхођење са људима
- Мултитаскинг у стресним ситуацијама
- Уверљивост у наступу
- Саосећајност
- Позитиван став.

Задаци SPOC-а:

- Обавештавање чланова кризног штаба да је дошло до кризе
- Заказивање седнице кризног штаба у најкраћем могућем року
- Именовање чланова проширеног кризног штаба за дату кризну ситуацију уколико је потребно
- Доношење одлука о прилагођавању кризног плана постојећој кризи и њеним специфичностима у сарањи са осталим члановима кризног штаба
- Консултовање се са менаџментом агенције за кризне комуникације
- Додељивање задатке извршним органима кризног штаба
- Управљање свим информацијама
- Управљање реализацијом плана и активностима чланова кризног штаба
- Контрола реализације спроведених активности и иницирање даљих активности на основу постигнутих резултата
- Давање изјава за јавност путем медија и сталан контакт са медијима
- Комуникација са представницима циљних јавности
 - Прва два сата кризе комуницира са највише оштећеним интерним и екстерним јавностима
 - Следећа 24 сата кризе комуницира са осталим кључним јавностима (медијима, деоничарима, пословним партнерима, утицајним јавностима, локалном заједницом)
- По завршетку кризе врши евалуацију активности чланова кризног штаба и упоређује оставарене резултате са планираним.

3. Шеф интерних комуникација:

Шеф интерних комуникација је менаџер за људске ресурсе. Он је извршни орган у оквиру кризног штаба који се бави интерним комуникацијама. У периоду кризе шеф интерних комуникација се бави свим запосленима независно од хијерархије.

Пожељне личне особине шефа интерних комуникација:

- Добро опхођење са људима
- Кооперативност
- Саосећајност
- Способност ефикасног решавања проблема.

Задачи шефа интерних комуникација:

- Доношење одлука о порукама са којима ће компанија наступити у интерној јавности и усаглашава их са кризним штабом
- Доношење одлука о каналима интерне комуникације
- Управљање реализацијом и координацијом плана интерне комуникације
- Креирање обавештења о кризи намењених запосленима
- Организовање обраћање SPOC-а или генералног менаџера свим запосленима (уколико је то потребно)
- Организовање интерних састанака са запосленима у циљу управљања очекивањима и пласирања тачних информација како не би дошло до гласина у самој компанији
- Организовање постављања информација о кризи на компанијском Интранету
- Уређивање интерног билтена путем кога ће запослени моћи директно да се информишу о ситуацији која се дешава у компанији
- Праћење рекација запослених и према томе иницирање наредних активности
- Евалуација интерне комуникације по завршетку кризе

4. Шеф екстерних комуникација

Шеф екстерних комуникација је ПР менаџер. Он је извршни орган у оквиру кризног штаба који је задужен за организацију активности усмерених ка екстерним јавностима.

Пожељне личне особине шефа екстерних комуникација:

- Висок степен толеранције
- Стрпљивост и разложност у објашњавању
- Флексибилност у организацији

- Мултитаскинг у стресним ситуацијама
- Способност ефикасног решавања проблема и делегирања послова

Задаци шефа екстерних комуникација:

- Донешење одлука о порукама са којима ће компанија наступити у екстерној јавности, усаглашава их са штабом
- Донешење одлука о каналима комуникације са екстерном јавношћу организације
- Управљање реализацијом и координацијом плана екстерне комуникације
- Креирање саопштења и изјава за јавност према кризном моделу саопштења
- Организовање конференције за новинаре
- Организовање изјава за јавност SPOC-а или генералног менаџера компаније и других људи који су компетентни да говоре о кризи (стручњаци, кључни клијенти, запослени)
- Организовање састанака са представницима медија
- Организовање пласирање у медијима кључних порука поводом кризне ситуације
- Организовање пласирања у медијима „белих вести“ и плаћених текстова уколико је потребно
- Евалуација реакције екстерне јавности и према томе иницирање наредних активности
- Сарадња са агенцијом за кризне комуникације на припреми потребних докумената, организацији састанака и догађаја за медије, мониторингу и евалуацији
- Евалуација екстерне комуникације по завршетку кризе

5. Остали чланови кризног штаба

Остали чланови кризног штаба су директори регионалних центара (ДРЦ). Према потреби ДРЦ организују састанке са директорима филијала и другима из домена њихових надлежности и упућују их у стратегију кризне комуникације.

Ланац комуникације у компанији:

А) Комуникација са новинарима

Унутар кризе са медијима комуницира једна особа (SPOC). Све комуникације са медијима (новинарима) морају ићи у правцу SPOC-а. Службеници у филијалама упућују новинаре на шефа филијале, који их даље упућује на SPOC-а. Шефови филијала

обавештавају SPOC-а о новинарским питањима. Нико у ланцу сем SPOC-а нема овлашћења да даје изјаве о кризи.

SPOC у овим разговорима са новинарима треба да покаже одговорност, обавештеност и професионалност.

В) Комуникација са грађанима

Сваки грађанин који има питања о кризи у којој се компанија налази, упућује се на шефа филијале. Ова комуникација службеника компаније са грађанима треба да се обавља према Упутству за комуникацију са грађанима. Шеф филијале даје одговоре према упутству о кризној комуникацији или, уколико није у могућности да одговори, узима контакт грађанина коме су потребни одговори на питања о кризи и у договору са SPOC-ом накнадно доставља информације.

Шеф филијале у овим разговорима са грађанима треба да покаже изузетну флексибилност и саосећајност.

Поред саветника за односе с јавношћу у неким кризама потребно је укључивање и правних саветника који могу бити запослени у организацији или ангажовани као екстерни консултанци. Укључивање правника у решавање кризе је важно у ситуацијама отпуштања, штрајкова радника, преговора са синдикатима, бојкота и притужби потрошача, повлачења производа са тржишта, финансијских малверзација итд. У таквим ситуацијама, важно је имати у виду да правни саветници и саветници за односе с јавношћу приступају кризним ситуацијама из различитих углова гледања. Правна служба јавне изјаве посматра у контексту судских процеса и размишља како ове изјаве могу бити употребљене против организације, док се менаџери за односе с јавношћу залажу за сарадњу са медијима и раде на брзом информисању циљних јавности о кризној ситуацији. За разлику од судског процеса који се може одложити, информисање јавности у кризи није добро одлагати. У неким ситуацијама, као што су бојкоти и притужбе потрошача, дешава се да правници одлично раде свој посао бранећи организацију и доказујући да наводни прекршаји нису истинити, али да се ипак у јавности створи утисак да ова организација не поштује своје купце. Због различитих приступа у раду, често долази до сукоба између запослених у правној служби и запослених у служби за односе с јавношћу. Овакви сукоби имају парализујући ефекат на решавање кризе и зато је важна добра сарадња ова два сектора и разумевање њихових улога и пре него што се криза догоди.

Након организовања људских ресурса за управљање кризом, потребно је успоставити комуникационе канале и техничке капацитете за информисање у кризи, односно успоставити информациони центар. Сектор за односе с јавношћу, у кризним ситуацијама треба да буде

фокусиран првенствено на контакте са медијима и не препоручује се његово додатно оптерећење одговарањем на питања других јавности. Из тога разлога, потребно је успоставити информативни центар организације за јавно информисање у кризним ситуацијама. Овај центар свакако мора бити у координацији са кризним штабом и сектором за односе с јавношћу како би се обезбедило јасно информисање и избегло збуњивање циљних јавности. Задатак информативног центра јесте информисање циљних јавности према упутствима кризног штаба организације, али и прикупљање питања и коментара и њихова анализа у циљу информисања кризног штаба о реакцијама циљних јавности на актуелну кризу. Информациони центар треба да буде опремљен свим неопходним техничким средствима комуницирања, као што су телефонске централе, компјутери за онлине подршку и сл.

Поред људских ресурса и техничких капацитета потребно је одредити и финансијске ресурсе и временски план. Приликом планирања кризних ситуација потребно је предвидети резервни буџет за њихову реализацију уколико до кризе дође. Организације не би требало да штеде приликом улагања у кризну комуникацију, јер таква уштеда може много више да кошта организацију уколико се кризом не управља на прави начин. Све активности дефинисане кризним планом морају се временски испланирати. У кризним ситуацијама, времена има најмање и зато је важно одређивање приоритета, односно активности које се обављају у прва 2 сата, првих 24 сата и након тога, о чему ће бити више речи у поглављу о примени стратешког плана кризних комуникација.

5.9. ВЕЖБЕ ЗА КРИЗНЕ СИТУАЦИЈЕ

*„Оно што утрошите на обуку људи није трошак!
Трошак је оно што нисте утрошили.”*

Филип Вилбер

Добро написан и теоријски разрађен кризни план није гаранција да ће добро функционисати у пракси и да ће чланови кризног штаба бити способни за његову ефикасну реализацију када до кризе дође. Из тог разлога, када се направи кризни план и успостави кризни штаб потребно је организовати обуку свих чланова кризног штаба како би били спремни за кризне ситуације. Постоји неколико врста обука кроз које чланови треба да прођу:

1. Прве обуке које треба да прођу чланови кризног штаба односе се на њихово упознавање са стратегијама кризне комуникације, процедурама рада и улогама које треба да обављају у кризи. У ситуацијама у којима су чланови кризног штаба лично радили на припреми ових стратегија, оваква врста обуке није потребна. Међутим, чест је случај да стратегије кризне комуникације за организацију припрема консултантска агенција за односе с јавношћу, па је у том случају оваква врста обуке неопходна. Поред тога, корисно је да чланови кризног штаба похађају различите семинаре и едукације из области кризног управљања и кризне комуникације како би проширили своје знање из ове области.
2. Други тип су обуке за јавни наступ чланова кризног штаба који ће у име организације наступати у јавности. Кризна ситуација је довољно стресна и зато је важно да, у име организације, у јавности наступа особа која је за то већ обучена и нема страх од наступа у јавности, већ има искуство у томе и представља особу од ауторитета којој циљна јавност може да верује.
3. Трећи тип обука представљају симулације кризних ситуација које подразумевају низ најављених и ненајављених вежби кроз које ће чланови кризног штаба најбоље тестирати кризне планове и припремити се за реалне кризне ситуације. Дакле, након едукација и стицања вештина за управљање кризним ситуацијама и детаљно упознавање са стратегијама кризне комуникације и кризним плановима организације, прелази се на практичне вежбе.

Вежба за кризне ситуације представља планирану активност којом се симулира кризна ситуација са циљем едукације и увежбавања чланова кризног штаба, али и тестирања кризних планова како би организација у реалним ситуацијама на кризу одговорила на најбољи начин. Симулацијом кризних ситуација врши се евалуација кризног плана и евалуација спремности кризног штаба за реализацију таквог плана. Дакле, овакве евалуације треба да дају одговор на питања да ли запослени који су задужени за кризне ситуације поседују адекватна знања и вештине, односно да ли су способни да правовремено и исправно реагују када до кризе дође и да ли су активности предвиђене кризним планом реално изводљиве. Неки од циљева евалуације могу бити обавештавање и активирање кризног штаба, управљање и контрола, доношење одлука, исправна употреба опреме, информисање јавности итд.

Како би се евалуацијом остварили поменути циљеви, од велике је важности да вежбе буду што реалније јер ће и резултати таквих вежби донети значајнија запажања. Многе компаније избегавају симулације реалних ситуација и не желе да на тај начин озваниче које

врсте криза им прете због опасности да се јави реална паника међу запосленима. Ипак, ма колико овакве вежбе биле непријатне и напорне, оне омогућавају да запослени стекну сигурност и да се осећају спремно за суочавање са реалним кризама. Ово је важно јер чланови кризног штаба, по правилу, у кризној ситуацији реагују према лекцијама које су научили током практичних вежби. Тако ефикасна припрема кроз симулацију кризних ситуација резултира ефикасним функционисањем кризног штаба у реалним кризним ситуацијама.

Вежбе за кризне ситуације треба посматрати као алат за исправљање грешака у кризном плану и алат за увежбавање тима пре него што до кризе дође. Приликом симулација кризних ситуација, погрешне одлуке неће довести до губитка људских живота, имовине, репутације итд. што се може десити у реалним кризама, али ће сигурно довести до тога да се на основу ових погрешних одлука направе бољи кризни планови и чланови кризног штаба боље припреме како би у реалним ситуацијама могли да донесу исправне одлуке. Дакле, основно правило евалуације вежби за кризне ситуације јесте да је боље грешити током вежбе него у реалним околностима када грешке није могуће исправити и када оне могу донети фаталне последице.

Процес евалуације вежби за кризне ситуације подразумева посматрање учесника у замишљеном догађају и прикупљање податка, затим реконструкцију таквог догађаја и свих активности учесника догађаја. На основу тога се даље ради анализа и процена добрих и лоших потеза. Такви резултати се документују у званични извештај на основу кога се доносе одлуке о даљим потребним едукацијама и евентуалној ревизији кризног плана. Можемо разликовати две основне врсте евалуације које је идентификовала Међународна агенција за атомску енергију (*IAEA*), а то су процесна евалуација и евалуација на темељу резултата.¹⁴²

1. Процесна евалуација је усмерена на целокупан поступак и њен циљ је да се утврди да ли сви учесници кризног штаба добро функционишу као тим и да ли су способни за реализацију кризног плана. Процесна евалуација може помоћи у идентификовању недостатака у процедурама функционисања кризног штаба и његове сарадње са другим секторима у организацији.
2. Евалуација на темељу резултата је усмерена на праћење испуњења одређеног задатка и мерења времена у којем је тај задатак изведен. Оваква евалуација се ослања на циљеве који су јасно дефинисани и мерљиви према кризним плановима.

¹⁴² Михалић - Лебеда, 2011:151.

На основу овакве евалуације могу се утврдити узроци проблема у реализацији кризног плана и према томе урадити његова ревизија.

Резултати оваквих евалуација могу да укажу на потребу за ревизијом кризних планова и/или процедура рада, на потребу за додатном едукацијом и увежбавањем појединих или свих чланова кризног штаба, на недостатке адекватне опреме итд. Дакле, након усвајања кризног плана и формирања кризног штаба, први корак је тестирање плана у симулираним условима како би се осигурало да су планови „на папиру” ефикасни и у пракси. Тестирањем плана кроз вежбе за кризне ситуације откривају се његови недостаци и простори за унапређење плана. Из тог разлога кризни штаб се мора редовно састајати, анализирати промене и евентуалне нове ризике, прилагођавати планове новим условима пословања, јер је редовно ажурирање постојећих планова увек брже и јефтиније од прављења нових планова када криза наступи.

6. ПРИМЕНА СТРАТЕШКОГ ПЛАНА КОМУНИЦИРАЊА У КРИЗИ

*„Стратегија и идеје су важне,
али прави изазов су акције.”*

Перси Барневик

6.1. ПРЕПОЗНАВАЊЕ И ОБУЗДАВАЊЕ КРИЗЕ

Први корак у обуздавању кризе јесте њено препознавање. Иако неке кризе започињу без упозорења, у већини случајева могуће је уочити прве симптоме кризе пре њене ескалације. Што раније се уоче први знаци кризе, то ће бити лакше да се кризом управља. Међутим, неке кризе је много лакше препознати док су друге скоро не приметне. Из тог разлога је важно да се у кризном плану поред описа различитих врста криза које могу задесити организацију наведу и симптоми по којима је ове кризе могуће препознати у раној фази. Неки од симптома криза могу бити: пад тржишног учешћа, пад профитабилности, пораст задужености, притужбе клијената на производе и услуге организације, постојање гласина, незадовољство запослених, појачане активности синдиката, одлазак кључних људи из организације, непоштовање рачуноводствених прописа, непоштовање прописа о запошљавању, неадекватна контрола квалитета у производњи, упозорења грађевинских, сигурносних или здравствених инспекција, интересовање Владе и државних институција за пословање организације, повећани интерес медија за пословање организације, гласине које круже о организацији, негативне објаве у медијима итд.

Османагић-Беденик (2003:186) истиче да је симптоме криза могуће видети у свим сегментима пословних организација:¹⁴³

- у финансијском подручју: пад тржишног удела, пад рентабилности, смањење економичности, великвидност, презадуженост...;
- у продаји: пад тржишног удела, пад поручбина, кашњење у испорукама...;
- међу запосленима: незадовољство, штрајкови, висока флукуација...;
- у набавци: све дуже везивање залиха, пораст учесталости грешака, пораст кашњења...;

¹⁴³ Османагић-Беденик, 2003:186.

- у производњи: пад продуктивности, пад степена искоришћености капацитета, пораст шкарта и отпада, пораст фиксних трошкова...;
- у технолошком подручју: смањење инвестирања, смањење истраживања и развоја, пораст неефикасних радних процеса.

Један пример непрепознавања симптома кризе је случај Мекдоналдсове вреле кафе. Ова компанија је током последње деценије примила барем 700 притужби на опекотине задобијене од вреле кафе и подмирила је захтеве за одштету због опекотина вредне више од 500.000 долара. Међутим, ова дешавања нису била довољна да компанија овај проблем реши све док није дошло до мултимилионске парнице коју је добила 81-годишња жена због опекотина трећег степена које је задобила попивши врелу кафу у Мекдоналдсовом ресторану.¹⁴⁴

У циљу препознавања раних симптома кризе, важно је развити такву корпоративну културу која подстиче запослене да о свим проблемима обавештавају кључне људе у организацији. Прве знаке кризе најчешће ће уочити запослени на нижим позицијама, посебно они који су у директном контакту са клијентима и пословним сарадницима, али и они који се баве контролом квалитета, књиговодственим пословима, техничким пословима и сл. Поред запослених, представници локалне заједнице, људи из медија и други представници циљних јавности са којима је организација изградила добре односе биће спремни да пријатељски упозоре организацију о потенцијалној кризи и да буду њени савезници када до кризе дође.

Други корак у обуздавању кризе јесте суочавање са њом, односно признање постојања проблема и проглашење кризне ситуације. Ипак бројни су случајеви да и када су знакови кризе очигледни, менаџмент се тешко суочава са проблемом. Они понекад не верују да проблем постоји, понекад не желе да се проблемима баве, верују да ће проблеми сами проћи или једноставно подцењују величину проблема. Све то доводи до тога да се реакција на кризу одлаже и, на тај начин, смањују шансе да се криза успешно превазиђе. Из тога разлога, важно је да менаџери буду спремни за суочавање са лошим вестима и предузимање брзих акција за њихово решавање.

Када се организација суочи са кризом и прихвати њено постојање, потребно је хитно организовати састанак кризног штаба да се у што краћем року кризна ситуација анализира како би се предузеле адекватне мере према кризном плану. У анализи кризне ситуације корисно је проћи кроз следећа питања:¹⁴⁵

¹⁴⁴ Вилкокс – Камерон – Олт – Ејџи, 2006:187.

¹⁴⁵ Михаљевић – Михалинчић, 2011:234-235.

- У којој фази процеса кризе се налази организација?
- Који су потенцијали организације, који могу послужити као основа за решавање кризе?
- Са којим слабостима се организација суочава?
- Од којих интересних група се може очекивати подршка?
- Које отпоре може очекивати?
- Колики је притисак времена и које рокове треба поштовати?
- Које хитне мере треба предузети?
- Који комуникациони канали стоје на располагању?
- Које информације долазе до циљних јавности?
- Ко је све погођен кризом и ко се све осећа угрожено?
- Какав утицај имају различите циљне јавности?
- Које критике се износе у јавности на рачун организације?

Након анализе ситуације, следи обуздавање кризе које подразумева одабир и примену одговарајуће стратегије кризне комуникације како би се спречило погоршање кризе односно како би се она ублажила. Кризни штаб мора брзо да донесе одлуке и покрене акцију обуздавања кризе у чему му помажу унапред припремљене стратегије као одговор на кризу. На овај начин организација иде корак испред кризе и има веће шансе за њено успешно решавање. Када је одлука о избору стратегије и активности донета, организација може да започне управљање кризом.

6.2. ИЗБОР И ПРИМЕНА СТРАТЕГИЈЕ КАО ОДГОВОР НА КРИЗУ

Стратегије које се користе као одговор на кризу анализираћемо кроз студије случаја различитих организација. Кроз ове студије случаја биће приказано како различите компаније у сличним кризним ситуацијама, плански или инстинктивно, бирају различите стратегије кризне комуникације. Неке од њих паметно су бирале и успешно примениле стратегије кризне комуникације, док друге нису имале стратешки план па су бирале погрешне стратегије као одговор на кризу и/или нису имале успеха у њиховој реализацији.

У циљу боље упоредне анализе, примену стратегија кризне комуникације анализираћемо кроз студије случаја више организација у оквиру три групације кризних ситуација. То су:

- A. Студије случаја кризних ситуација као последица проблема са производом
- B. Студије случаја кризних ситуација услед неетичког понашања организација
- C. Студије случаја кризних ситуација као последица погрешних огласних порука

A) Студије случаја кризних ситуација као последица проблема са производом:

Кризне ситуације као последице проблема са производом представљају једну од најделикатнијих врста криза са којом се организације суочавају, а посебно када њихови производи доводе до људских жртава, јер се налазе у позицији да бране суштину свог пословања и увере своје потрошаче да наставе да купују њихове производе након кризе. Овакве кризне ситуације и њихово разрешење анализираћемо кроз следеће студије случаја компанија које су у кризама поводом својих производа бирале различите стратегије као одговор на кризу. То су:

1. Студија случаја „Пепси” – примена стратегије напада и претњи
2. Студија случаја „Форд и „Фајерстон” - примена стратегије пребацивања одговорности
3. Студија случаја „Интел” - примена стратегије оправдања
4. Студија случаја „Одвала” - примена стратегије надоканаде
5. Студија случаја „Џонсон и Џонсон” - примена корективне стратегије

Неке од ових криза биле су само гласине о производу, док су неке представљале велику опасност по животе људи. У неким од ових криза организације су биле невинне, док су у другим биле главни кривци. Ипак, кључно за разрешење свих ових криза био је однос организација према ситуацијама у којима су се нашле, активности које су спроводиле да кризу реше и начин на који током кризе комуницирању са својим циљним јавностима.

1. Студија случаја „Пепси” - примена стратегије напада и претњи:¹⁴⁶

Компанија „Пепси” је успешно применила стратегију напада и тако избегла повлачење својих производа из продаје. Криза са којом се суочила ова компанија започела је објавом у медијима да је човек из Такоме у држави Вашингтон у једној лименци пепси-коле пронашао шприц. Након ове вести, уследиле су сличне изјаве људи широм земље који су тврдили да су у лименкама пепси-коле пронашли сломљену шиваћу иглу, завртањ, метак, бочицу с наркотиком итд. Као последица тога, повећан је број захтева за повлачењем пепси-коле из продаје.

¹⁴⁶ Вилкокс – Камерон – Олт – Ејџи, 2006:190.

Управа компаније била сигурна да овако нешто није могло да се догоди у њиховој производњи, јер су линије за пуњење биле брзе и детаљно контролисане. Њихов главни циљ био је да убеди јавност да је производ безбедан и да су пронађена страна тела убачена у лименке након отварања. Први корак био је порицање кризе. Председник ове компаније Крејг Ведерап изјавио је да криза не постоји и објаснио какав је систем безбедности постројења за пуњење лименки пепси-коле. Изјаве и интервјуи су се појавили на националној телевизији и неколико кључних штампаних медија. Поред тога, компанија „Пепси” је искористила тактику укључивања представника утицајне јавности, па је тако представник Уреда за храну и лекове САД Дејвид Кеслер, изјавио да повлачење из продаје није неопходно.

Да би осигурала да након порицања кризе, лажне оптужбе престану да се појављују, компанија је применила стратегију „напад и тужилац“. Представници ове компаније изјавили су да су страни предмети вероватно доспели у лименке након отварања и да многи људи дају такве изјаве да би примили одштету од компаније. Поред тога, саопштили су да ће покренути судски поступак против сваког ко даје лажне изјаве о њеним производима. А недељу дана након што је криза почела, компанија „Пепси” је објавила и рекламни оглас на целој страници новина с насловом „Пепси има част да објави... ништа. Како је Америци сада познато, те приче о Дајет Пепси биле су неслана шала...”.

Ова стратегија за компанију „Пепси” се показала као веома успешна, јер се забринутост јавности смањила, а анкете су показале да људи прихватају објашњење компаније да је реч о несланој шали.

2. Студија случаја „Форд” и „Фајерстон” - примена стратегије пребацивања одговорности:¹⁴⁷

Ситуација која је 2000. године задесила компанију „Форд” и компанију „Фајерстон” је чувени пример кризе којом се лоше управљало. Ово је уједно и једна од најозбиљних криза безбедности у америчкој ауто индустрији. Криза је била очигледна када је маја 2000. године Национални уред за безбедност саобраћаја на ауто-путевима покренуо истрагу о 46 смртних случајева и више од 300 саобраћајних удеса људи који су возили форд експлорер који је имао тенденцију да се преврне у случају пуцања једне од гума марке фајерстон. Касније је број оваквих смртних случајева повезаних са тим гумама достигао бројку од 148, са још 525 повређених људи.

¹⁴⁷ Вилкокс – Камерон – Олт – Ејџи, 2006:21-24, 65, 303.

Компанија „Фајерстон” комуникацију је започела стратегијом пребацивања одговорности на потрошаче. Портпароли ове компаније изјавили су да су се гуме излизале или похабале јер их потрошачи вероватно нису прописно надували или су возили по лошим путевима. Они су тврдили да гуме нису имале било какве дефекте. Тек након три месеца од почетка истраге, у августу 2000. године, компанија „Фајерстон” је повукла 6,5 милиона својих гума из продаје. Компанија се извинила због мањкавих информација у претходним недељама и нагласила да јој „ништа није важније од безбедности купаца.” Међутим, било је већ касно за овакву реакцију, јер су докази о притужбама и судским парницама у вези са шарама на гумама датирани још из 1994. године. Постављено је питање зашто нико из највишег руководства није присуствовао конференцији за штампу на којој је саопштено да се гуме повлаче из продаје.

У међувремену, компанија „Форд” је објавила почетак засебне кампање у којој је обавестила купце о могућим проблемима с гумама код аутомобила марке форд експлорер, али их је уверила да су возила у потпуности безбедна. Често су цитиране речи генералног директора Форда, Жака Насера: „Овде се, без сумње, ради о проблем с гумама. Проблем није у возилима.” Стратегија компаније „Форд” била је да се што је могуће више дистанцира од проблема, али то није уверило истражитеље из Конгреса и активисте за права потрошача да не постоји проблем са форд експлорером.

Након шестомесечне дефанзиве, компанија „Фајерстон” се коначно успротивила „Фордовој” стратегији, изјавом да поседује неоспорне податке да је форд експлорер двоструко склонији превртању од било ког другог возила. Према речима критичара, руководство компаније „Форд” је знало да је експлорер нестабилан и подложен превртању. Нови генерални директор компаније „Фајерстон”, Џон Ламп, објавио је да ова компанија раскида однос с „Фордом” стар 95 година и да с тим произвођачем аутомобила убудуће више неће сарађивати. Ламп је окривио руководство компаније „Форд” да не говори потпуну истину о проблемима с дизајном експлорера и рекао да су потрошачима дате нетачне информације у погледу одговарајућег нивоа надуваности гума.

Наредног дана, на конференцији за штампу, представници компаније „Форд” су објавили да ће потрошити између 2 и 3 милијарде долара на замену 1,3 милиона гума марке фајерстон на возилима форд експлорер. Компанија „Форд” је опет оптужила компанију „Фајерстон” за све проблеме, али се суочила и са сопственим проблемима када је покушала да објасни измене у дизајну новог модела експлорер, а да при том није признала да старији модели нису безбедни.

Иако су обе компаније преживеле ову кризу, то нису успеле без избегавања огромне финансијске штете и огромне штете по њихове брендове. Као резултат лошег управљања кризом и кризном комуникацијом, обе компаније забележиле су пад продаје, а цене акција суновратиле су се након што су обе компаније потрошиле скоро 1,3 милијарде долара на повлачење гума из продаје. Акционари компаније „Фајерстон” практично су преко ноћи изгубили две трећине вредности својих акција, а акције компаније „Форд” пале су за укупно 4 милијарде долара.

Ове компаније нису предузеле ништа док их публицитет није натерао да то ураде. Након скривања информација, односно одбијања реаговања у јавном интересу, обе компаније су кренуле са применом стратегије пребацивања одговорности. Међутим, ову стратегију успешно могу да примене само организације које заиста нису одговорне за кризу, што у овој ситуацији није био случај. Уместо да су се фокусирале на решавање свог проблема, обе компаније су покушавале да пребаце проблем другој. Компанија „Форд” је тврдила да су несреће изазване грешкама на гумама, док је компанија „Фирестон” тврдила да је проблем била неправилна уградња гума од стране компаније „Форд”. На овај начин, компаније су ставиле јавност и медије у средину њихове расправе, што је била битка у којој ниједна страна не може да победи. То је резултирало огромним негативним публицитетом и на крају падом продаје у обе компаније.

Обе компаније су користили и стратегију правне помоћи као допунску стратегију пред стратегије пребацивања одговорности као главне стратегије. Ово је била типична ситуација у којој су правници били у страху од одговорности и тужби због дефектних производа који су угрожени безбедност људи. У таквим ситуацијама, правници обично не саветују признавање било каквих грешака или извињавање због њих јер би и то била нека врста признања. Међутим, овакав приступ је довео до пада продаје и вредности акција обе компаније.

Занимљиво је да је потпредседник одељења за односе с јавношћу компаније „Фирестон” био адвокат који је претходно био шеф савета компаније. Многи стручњаци кажу да је ова компанија на самом почетку направила грешку због спорости у прихватању одговорности. „Фирестон” је прво окривио потрошаче за проблеме с гумама зато што их, наводно, нису довољно напумпали, а касније је пребацио кривицу на „Форд” и оптужио овог произвођача аутомобила за прављење несигурних возила која се лако преврћу када гума испусти. Међутим, и стратегију комуникације компаније „Форд”, такође је обликовала правна служба. Од самог почетка, ова компанија се свим снагама трудила да се дистанцира од проблема оптужујући „Фирестон” као јединог кривца.

Иако су обе компаније инсистирале на стратегији правне помоћи, аналитичари су навели да је недостатак извињења био највећи разлог за масовне тужбе. Тек у јануару 2001. године, представници компаније „Форд” отишли су у посету жени у Тексасу која је била паралисана у једној од несрећа и јавно се извинили у прилогу који се емитовао на националној телевизији.

Годину дана након кризе, анкета Удружења фирми за односе с јавношћу показала је да 85 посто стручњака за односе с јавношћу сматра да су обе компаније могле да избегну нарушавање свог кредибилитета и поверења потрошача да су радиле заједно, уместо што су се међусобно нападале у јавности.

3. Студија случаја „Интел” - примена стратегије оправдања:¹⁴⁸

Када се компанија „Интел” суочила са проблемом у чипу пентијум, прво је применила стратегију порицања, односно негирала је да проблем постоји. Међутим, ова стратегија се успешно може примењивати само у ситуацијама када су у питању лажне оптужбе, односно када проблем у реалности не постоји, што није био случај у овој ситуацији. Погрешном стратегијом, криза се само продубила што је изазвао још веће интересовање медија.

Тада је компанија „Интел” покушала да реши кризу стратегијом оправдања. Ова компанија је изјавила да проблем није довољно озбиљан да би захтевао замену чипа. Међутим, на овај начин, компанија је само минимизирала забринутост својих потрошача, јер је проблем ипак био озбиљан. Тако ни стратегија оправдања није помогла „Интелу”, јер само оправдање без предузимања корективних поступака ретко када доводи до решавања кризе.

Када је компанија „Ај-Би-Ем” (IBM) отказала поруџбине за чип, руководство компаније „Интел” је коначно схватило озбиљност проблема па су, тек тада, покренуте активности за замену чипова уз стратегију извињења. Ова стратегија била је најбоље решање после низа неуспешних покушаја да се криза реши, али је због закаснеле рекације, углед ове компаније, већ тада, био озбиљно нарушен.

4. Студија случаја „Одвала” - примена стратегије надокнаде:¹⁴⁹

Компанија „Одвала” суочила се са кризом када је Америчка Агенција за храну и лекове открила бактерију Е.коли у узорку њеног непастеризованог сока од јабуке. Одмах након тога, компанија је брзо реаговала и предузела низ акција у циљу решавања кризе. Само двадесет минута након што је здравствени званичник државе Вашингтон обавестио

¹⁴⁸ Вилкокс – Камерон – Олт – Ејџи, 2006:189.

¹⁴⁹ Вилкокс – Камерон – Олт – Ејџи, 2006:189. и 333.

компанију о овом проблему, она је сазвала конференцију за новинаре на којој је обавестила јавност да ће повући ове производе са тржишта, што је врло брзо и урадила. Оснивач компаније се извинио због епидемије и понудио да плати медицинске трошкове за било коју особу погођену инфекцијом од њиховог сока. Поред тога, компанија је понудила да замени све боце сока од јабуке које су потрошачи већ купили.

На огласу величине целе стране у новинама, објављена је изјава да је епидемија „потресла све људе у Одвали” због чега је компанија најавила да ће поставити веб сајт и отворити телефонску линију за позиве да би пружили потребне информације и одговорили на питања својих потрошача. „Ми желимо да вас чујемо,” наводи се у отвореном писму ове компаније. Поред тога, компанија је формирала савет у који су ушли научници, индустријски званичници и здравствени стручњаци, да би испитали процес производње.

Оваквом стратегијом признања уз надокнаду оштећенима, као и низом акција у циљу „поновне изградње”, компанија је успела да успешно превазиђе кризу. То је резултирало великом подршком јавности, и према једној анкети, скоро 90 посто потрошача изјавило је да ће и даље куповати исти производ.

5. Студија случаја „Џонсон и Џонсон” – примена стратегије корективних активности: ¹⁵⁰

Ово је један од најпознатијих и најчешће спомињаних случајева добре реакције на кризну ситуацију. Септембра 1982. године, компанија „Џонсон и Џонсон” (*Johnson & Johnson*) која је тада била једна од водећих компанија у области здравства, суочила се са озбиљном кризом. Један од њихових најуспешнијих производа био је аспирин тајленол (*Tylenol*) који је држао 35% тржишног учешћа. Међутим, током јесени 1982.године, седам људи је умрло у Чикагу након узимања ових капсула за које се испоставило да су у себи имале цијанид.

Ова компанија се суочила са озбиљним ризиком да наступе проблеми као што су: општи страх јавности и губитак поверења у компанију, као и пад продаје свих осталих производа компаније. Међутим, брза реакција компаније је спречила даље ширење кризе. Иако је од почетка било јасно да компанија „Џонсон и Џонсон” није била одговорана за цијанид у капсулама, преузела је пуну одговорност у решавању кризе. Компанија је зауставила производњу и повукла све тајленол капсуле из продаје. Иако су једни познати случајеви стављања отрова у лек били ограничени на Чикаго и његову околину, компанија је

¹⁵⁰ Брум, 2010:25, 56, 57, 327.

одмах повукла капсуле лека с малопродајних полица у Сједињеним државама и у иностранству. Тада је процењено да је било око 31 милион бочица чија је вредност била већа од стотину милиона долара.

Компанија „Џонсон и Џонсон” је успоставила сарадњу са полицијом у циљу истраге и понудила награду од 100.000 долара за сваку информацију која може да помогне у откривању и хапшењу оних који су били умешани. Убрзо затим, овај случај затрованих лекова проглашен је чином тероризма.

Ова компанија је веома успешно користила стратегије односа с јавношћу и оглашавање како би што брже и квалитетније информисала своје циљне јавности о новонасталој ситуацији и како би их уверила да подрже и прихвате њене акције у циљу решавања кризе. Компанија је одмах саопштила упозорење у којем апелује на грађане да не користе њихов производ и успоставила комуникацију са потрошачима, фармацеутима, лекарима, људима из Управе за храну и лекове, трговачко-фармацеутским ланцима, болницама, као релевантним медијима. Одржана је конференција за новинаре у тридесет градова, спроведена уз помоћ телевизијског сателита. Успостављена је и бесплатна телефонска линија за све потрошаче који су имали питања или су били забринути у вези новонастале ситуације.

Потпредседник за односе с јавношћу био је директно одговоран председнику и главном извршном званичнику Џејмсу Буркеу (*James Burke*), који је одмах формирао седморочлани стратешки одбор за бављење кризом. Током следећих шест недеља, овај тим се састајао два пута дневно ради доношења кључних одлука, почевши од стратегије оглашавања и интервјуа за телевизијске мреже до планирања повратка лека тајленол у заштићеном паковању. Овај тим је интензивно радио на прикупљању чињеница о производњи и судбини капсула на чикашком тржишту и уверавао узнемирене јавности у одлучност компаније да реши мистерију и осигура сигурност својих производа. Са медијима је успостављена потпуна сарадња, па су и сами хвалили друштвено одговорно поступање ове компаније у кризи, извештавали о њеној сарадњи са савезним установама и дали знатан простор каснијим објавама о новом систему паковања које онемогућава уметање отрова.

Брзим повлачењем капсула тајленол из продаје ова компанија је показала одговорност и тако сачувала своју репутацију. Здравље купаца је стављено испред профита, што се налази у креду компаније који је 1943.године написао Роберт Вуд Џонсон (*Robert Wood Johnson*), син оснивача компаније и у то време њен председник. У том документу су наведене четири одговорности компаније према којима је купац на првом месту, затим долази одговорност

према запосленима, локалним заједницама у којима они живе и раде па на крају ка акционарима.

Током ове кризе, компанију „Џонсон и Џонсон” јавност је видела као искрену компанију која је јавност снабдевала свим тачним и актуелним информацијама. Поред тога, компанија је понудила решење проблема у виду новог запечаћеног паковања како би се онемогућило уметање отрова. Ново паковање појавило се у продаји након само шест недеља од кризе. Тако је компанија својом реакцијом на кризу доспела на врх листе компанија које користе сигурне методе паковања, а то је натерало и конкуренте да следе овај пример.

Кључ успеха компаније „Џонсон и Џонсон” била је одговорност и брига за своје потрошаче што је компанија показала кроз стратегију корективних активности у виду повлачења својих производа, а затим проналажењем решења проблема у виду новог сигурносног паковања. Поред стратегије корективних активности, компанија „Џонсон и Џонсон”, као допунске стратегије, применила је и стратегију покретања истражног поступка као и стратегију изражавања јавног жаљења.

Након кризе, анкете су показале да 90 % Американаца не окривљује компанију, а 79 % је рекло да би опет купили тајленол. Иако је удео овог аспирина у тржишту опао са 35% на испод 7% одмах после кризе, после девет месеци се вратио на 35%. Данас, компанија спроводи истраживања да би видела колико се успешно кредо одговорности спроводи и свака одступања се исправљају. „Џонсон и Џонсон” је данас највећи светски произвођач здравствених производа и производа за негу, а тајленол је и данас најчувенији и најпродаванији аспирин на америчком континенту.

Б) Студије случаја кризних ситуација услед неетичког понашања организација:

Неетичко понашање организација чест је узрок криза, а јавност има све већа очекивања од организација у погледу етичности и друштвене одговорности. Кроз наредне студије случаја анализираћемо кризне ситуације које су настале као последица неетичког односа организације према својим запосленима и својим клијентима:

1. Студија случаја „ИКЕА” - примена стратегије сопствене симболике
2. Студија случаја „Тако Бел” - примена стратегије извињења и молбе за опроштај
3. Студија случаја „Мекдоналдс Србија” - примена стратегије преименовања
4. Студија случаја „Дени ресторани” - примена стратегије корективних активности

1. Студија случаја „ИКЕА” - примена стратегије сопствене симболике:¹⁵¹

Шведска компанија „ИКЕА” која се бави производњом намештаја, доживела је кризу када је откривено да су у појединим земљама њени добављачи запошљавали малу децу. Чак је откривено да је добављач који је радио у Пакистану децу везивао ланцима. Прво што је „ИКЕА” урадила када је установила проблем био је прекид уговора са оваквим добављачима, а затим је увела системско решење за спречавање сарадње са оваквим добављачима у виду члана уговора којим се забрањује рад деце на њеним производима и поред тога израдила кодекс поступања за свих две хиљаде својих добављача и ангажовала консултанску компанију за праћење и оцењивање њиховог рада.

Овим мерама, компанија „ИКЕА” осигурала је да се иста криза више не понавља. Поред тога, компанија је отишла и корак даље у решавању овог проблема. Представници компаније посетили су УНИЦЕФ, Међународну организацију рада и поједине радничке синдикате у циљу тражења дубљих решења за питање дечијег рада. Након тога „ИКЕА” је дала више од 500.000 долара за помоћ програмима који се баве злоупотребама дечијег рада. На овај начин „ИКЕА” је слику компаније на чијим производима раде деца преокренула у слику о компанији која се залаже за дечија права.

2. Студија случаја „Тако Бел“ - примена стратегије извињења и молбе за опроштај:¹⁵²

Компанија „Тако Бел“ (*Taco Bell*) направила је велику грешку када је отпустила менаџерку ресторана у Портланду, Орегон зато што је истрчала из свог ресторана да помогне тинејџеру рањеном у уличној тучи. Испоставило се да је излазак из ресторана био прекршај правила ове компаније које захтева да запослени остану у ресторану и позову полицију ако буде проблема. Овакав поступак компаније према жени која је показала хуманост, изазвао је велико огорчење јавности.

Компанија „Тако Бел“ је накнадно схватила шта је учинила и одлучила се за примену стратегије „молба за опроштај”. Компанија је објавила новински оглас величине целе стране на коме је писало: „Понекад компаније греше. У овом случају ми смо погрешили и научили смо из те грешке.” Руководство компаније је менаџерки понудило повратак на посао, али је она одбила, јер је већ пронашла нови посао.

У оваквој кризној ситуацији, коју је „Тако Бел“ сам изазвао, примена стратегије „молба за опроштај” била је најбоље решење, јер би вероватно свака друга стратегија порицања или

¹⁵¹ Брум, 2010:386. и Маринковић, 2009:41-44. према Klimke, R, www.PRoactive.gb *Temelj strategija*

¹⁵² Вилкокс – Камерон – Олт – Ејџи, 2006:329.

умањења изазвала још веће огорчење јавности. Компанија је научила лекцију да се круте компанијске процедуре не могу применити баш у свакој ситуацији, јер је људски фактор најважнији.

3. Студија случаја „Мекдоналдс Србија” - примена стратегије преименовања:

„Мекдоналдс” у Србији се суочио са кризом када је једна жена у Новом Саду протествовала јер јој нису дозволили да са децом ромске националности уђе у ресторан 10. јула 2012. Прва изјава „Мекдоналдса” за медије поводом овог случаја била је следећа: „Компанији до медијског појављивања нико није пријавио случај дискриминације. Из медија смо обавештени о ситуацији у ресторану у Новом Саду. Уколико је до дискриминације заиста дошло позивамо особе које су јој присуствовале да нам се обрете и ми ћемо случај испитати, реаговати у складу са политиком пословања и најстроже казнити такво понашање...” Из ове изјаве можемо да закључимо да „Мекдоналдс” није схватио озбиљно ову оптужбу и да не намерава да испита случај уколико им се учесници овог догађаја не обрете директно.

На овај случај реаговали су и припадници утицајне јавности. Министар унутрашњих послова, невладина организација Војвођански грађански центар, Национални савет ромске националне мањине, Председништво Светске организације Рома осудили су овај чин дискриминације. Компанија није имала подршку ниједног представника утицајне јавности.

Убрзо затим, против „Мекдоналдса” покренута је тужба, а компанија је тада изјавила: „Унапред смо осуђени без икаквог повода, и то не од надлежних институција које до сада нису нашле основа за покретање било каквог поступка у вези са поменутиим случајем. Конкретним саопштењем огласићемо се када званичним путем будемо информисани о овом случају и предмету тужбе која је против нас поднета.” Овом изјавом компанија жали себе због ситуације у којој се нашла, али још увек не предузима ништа да случај испита. Компанија се одлучују за стратегију правне помоћи.

У марту 2014. године, прекршајни суд у Новом Саду прогласио је ову компанију кривом за дискриминацију и осуђена је да плати 100.000 динара због дискриминације Рома. Оваква казна не представља значајну финансијску штету за овако велику компанију, али сигурно да је велики број негативних објава у медијима у периоду од две године нанео штету угледу ове компаније.

Након јасне пресуде, „Мекдоналдс” није јавно прихватио кривицу, нити је јавност информисана о намерама компаније да сличне ситуације у будућности спречи. Уместо тога, „Мекдоналдс” се одлучио за стратегију преименовања. Изјава компаније након пресуде,

поводом деце ромске националности, гласила је: „Врло често пљују друге, псују, без скидања обуће користе справе припремљених дечјих играоница. Бројни гости се веома често жале да неће више долазити у ресторан док се овај проблемне реши". Компанија је изразила став да у ресторан не могу да улазе људи који просе, ремете елементарни ред, хигијенски су запуштени и не могу да се контролишу и да је све то био разлог протеклог догађаја који, према мишљењу ове компаније нема везе са дискриминацијом. На овај начин компанија је хтела да преусмери пажњу јавности са случаја дискриминације за који је оптужена на друге друштвене проблеме, али је штета по углед ове компаније до тада већ била направљена.

4. Студија случаја „Дени ресторани” - примена стратегије корективних активности:¹⁵³

Још један пример кризе поводом дискриминације односи се на компанију „Дени ресторани” (*Denny's Restaurants*). Ова компанија била је суочена са оптужбама за расну дискриминацију у неколико од 1.500 својих ресторана. Један од најпознатијих случајева дискриминације из 1994. године, укључивао је чланове тајне службе. Док је 15 белаца, припадника ове службе, било регуларно услужено у ресторну, 6 црнаца своју поручбину добило је са 20 минута закашњења. Овакви случајеви дискриминације су довели до низа тужби па је компанија на крају морала да плати 54 милиона долара.

Поводом случајева дискриминације, компанија је одлучила да примени стратегију корективних активности. Генерални директор ове компаније изјавио је: „Сви ми у „Дени ресторанима” жалимо због грешака у прошлости. Желим да нагласим да „Дени ресторани” не трпе расну дискриминацију. Наша политика компаније је јасна и једноставна: Ако запослени дискриминишу, они ће бити отпуштени. Ако франшизе дискриминишу, оне ће изгубити своје лиценце." Након ових случајева, компанија је усвојила агресивну политику против дискриминације која је укључивала запошљавање менаџера који су били припадници мањина и повећавање броја франшиза чији су власници представници мањина, као и организацију тренинга за своје запослене.

В) Студије случаја кризних ситуација као последица погрешних огласних порука:

За разлику од наведених студија случаја, у наредним примерима анализираћемо мање опасне кризне ситуације које су такође захтевале стратешки одговор. Ови примери показују

¹⁵³ Smith, 2002:125.

како наизглед безазлене информације могу да изазову кризу у организацији. У сличним кризним ситуацијама које су последица погрешних огласних порука, различите компаније користиле су различите стратегије као одговор на кризу. То су:

1. Студија случаја „Калдор робна кућа” - примена стратегије извињења
2. Студија случаја „Волксваген Француска” - примена стратегије уступака
3. Студија случаја „Ерсте банка Србија” - примена стратегије корективних активности

У случајевима поменутих криза, све три компаније су успеле успешно да реше кризну ситуацију, јер су све три имале брзу реакцију и стратешки добар одговор на кризу.

1. Студија случаја „Калдор робна кућа” - примена стратегије извињења:¹⁵⁴

„Калдор” (*Calord*) робна кућа из Норвока (*Norwalk*) 1989. године применила је стратегију хитног извињења након грешке у огласној поруци брошуре коју је издала у 11 милиона примерака смештених у 85 различитих новина. Огласно решење је садржало слику два насмејана дечака који играју игру укрштања речи (*Scrabble*) на којој пише „силовање”. Уместо да окриви своју рекламну агенцију, компанија је прихватила одговорност и применила стратегију јавног извињења. „Очигледно, то је грешка. То није нешто што бисмо икада урадили намерно”, рекао је портпарол компаније уз јавно извињење.

2. Студија случаја „Волксваген Француска” - примена стратегије уступака:¹⁵⁵

Компаније „Волксваген” у Француској 1998. године суочила се кризом у виду протеста групе демонстраната на њену рекламу. Демонстранти су се жалили јер је реклама била пародија на „Последњу вечеру” Леонарда да Винчија на којој је писало „Моји пријатељи, радујмо се - нови Голф се родио”. Компанија „Волксваген” и њена рекламна агенција одлучиле су се за стратегију уступака као одговор на ову кризну ситуацију. Тако је компанија дала велики финансијски допринос верским организацијама чији рад је био подржан од стране демонстраната и на тај начин помириле односе са овом групом јавности.

¹⁵⁴ Smith, 2002:123.

¹⁵⁵ Smith, 2002:102.

3. Студија случаја „Ерсте банка Србија“ - примена стратегије корективних активности:¹⁵⁶

„Ерсте банка“ у Србији доживела је кризну ситуацију након објаве тизера у виду билборда за своју нову кампању за стамбене кредите. На билборду је била слика девојчице од највише шест година, са играчком шољице за кафу у руци, која пита: „Је л' и ти имаш свој стан?“. Дневни лист Прес објавио је 22. априла 2011. године вест са насловом „Скандал на билбордима: Банка учи децу да се ругају сиромашнима“. У тексту је писало да је овим билбордом „Ерсте банка“ деци послала поруку да буду грамзива и да оваква реклама форсира новац као највећу друштвену вредност што је веома лоше за дечји развој. На то су уследила и објашњења различитих психолога који су осудили ову кампању.

На блогу који се бави онлајн комуникацијама и на коме се дискутовало о овој кризи, извршна директорка сектора комуникација ове банке, неколико дана после избијања кризе, написала је: „Мислим да смо погрешили. То је став и Ерсте банке јер смо предузели низ корака да ствари поправимо. Порука истргнута из контекста заиста иритира већину становништва. Када се погледа спот у целости „не боли“ толико, али девојчица заиста не треба да размишља о томе да ли живи у свом или изнајмљеном стану. Циљ није био да се злоупотреби дете већ да се направи топла атмосфера. Требало је да се боље координирамо између себе и да не дође до ове ситуације.“ У истом блог посту она објашњава које корективне активности је Ерсте банка предузела поводом ове ситуације.

Истог дана када је текст у дневном листу Пресу објављен, а то је био Велики петак, банка је брзо реаговала. Полазећи од чињенице да је огласно решење билборда извучено из контекста телевизијског спота, банка је одлучила да на Јутјуб постави цео спот на увид јавности како би порука са билборда била протумачена у контексту целог спота, односно како би показали да се поменута девојчица не обраћа другој деци и провоцира их на размишљање. На свим интернет локацијама где се водила дискусија на ову тему, постаљен је линк ка интегралној верзији спота и дата су објашњења. Пошто је кампања била у току, банка је стопирала даље емитовање. Већ следећег дана, у суботу, прекинуто је емитовање скраћене верзије телевизијског спота, а спорни билборди су били скинути у понедељак. Након тога нова огласна решења кренула су у штампаним медијима.

Банка је добро проценила да није било потребно слати саопштење за јавност и проширивати причу, јер се текст појавио само у једном медију. Криза се завршила са два

¹⁵⁶ <http://www.milojesekulic.rs/internet-i-drustvo/eksluzivno-kontraverzna-reklama-erste-banke-video/>
<http://www.pressonline.rs/info/politika/158763/skandal-na-bilbordima-banka-uci-decu-da-se-rugaju-siromasnima.html>

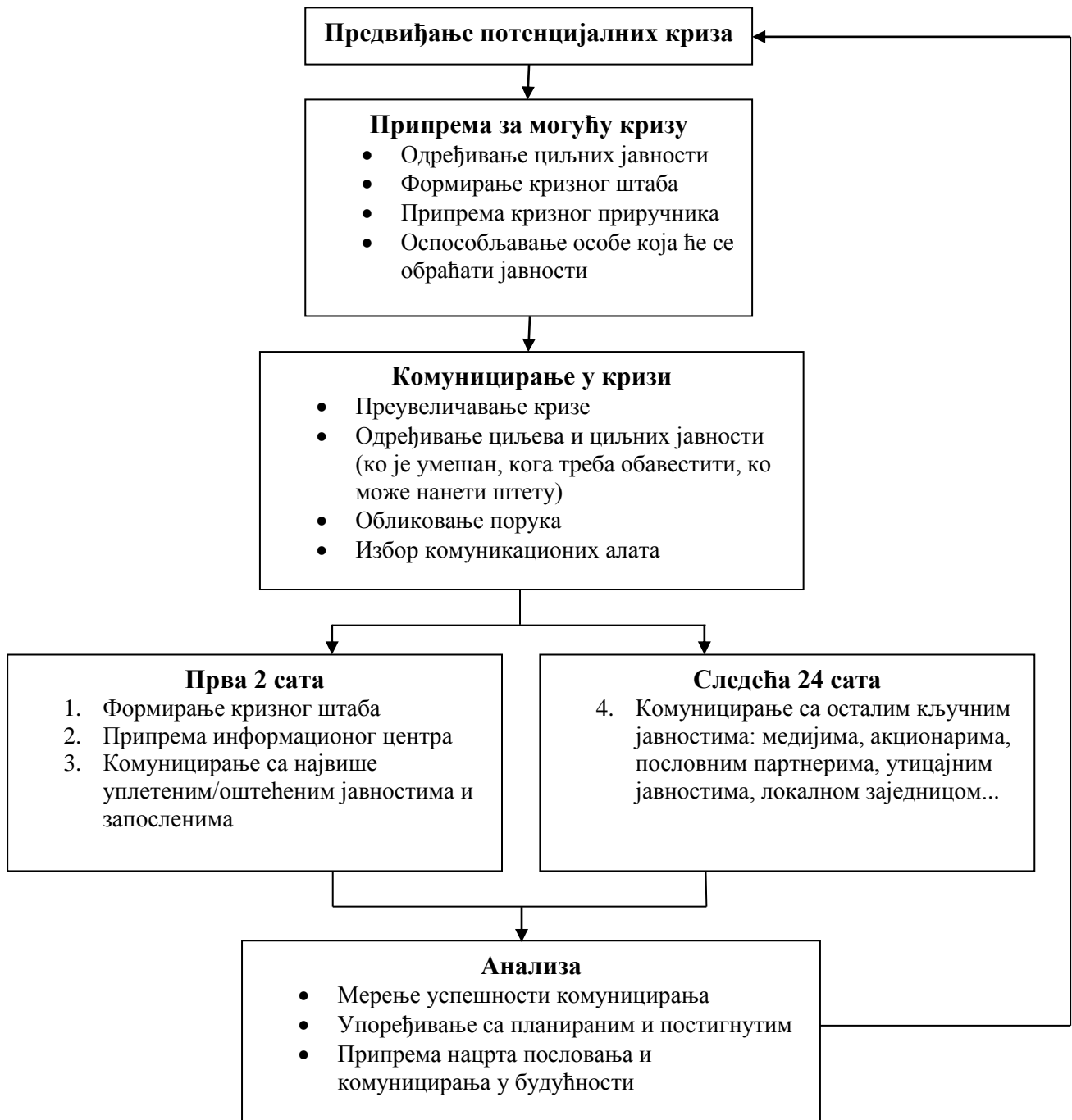
негативна чланка о банци која су објављена у дневном листу Прес и више онлајн дискусија које су се стишале након брзих корективних активности које је банка предузела.

6.3. МОДЕЛИ И НАЧЕЛА ЗА УСПЕШНО РЕАГОВАЊЕ НА КРИЗУ

Видимо да када криза наступи, времена никада нема довољно. Чак и када постоје припремљене стратегије за кризну комуникацију и формиран кризни штаб, паника услед кризе и потреба за брзим реакцијама могу утицати на лошу реализацију и најбољих стратегија. Да се то не би десило, важно је имати унапред припремљене процедуре за оперативни рад када криза наступи. Различите врсте криза и различите стратегије захтевају другачије оперативне процедуре рада, али нека основна начела су иста за све. Један од познатих модела који предлаже процедуре рада у кризи је модел 2/24, односно СПЕМ Портеров модел.¹⁵⁷ Овај модел се управо заснива на чињеници да када криза наступи нема много времена па се приоритети морају одредити брзо и у складу са тим реаговати.

Овај практичан модел кризног комуницирања сугерише да у прва два сата кризе треба решавати кључне проблеме и комуницирати само са јавностима које су највише уплетене у дату кризну ситуацију. У наредна 24 сата организација коју је захватила криза има нешто више времена да успостави комуникацију са осталим кључним јавностима (медијима, акционарима, пословним партнерима, утицајним јавностима, локалном заједницом...). **Модел 2/24** приказан је на следећој слици:

¹⁵⁷ Олетић, 2009. према: СПЕМ Комуникацијска скупина, из књиге: Новак, Божидар, *Кризно комуницирање и управљање опасностима*, Биноза Прес, Згреб, 2001:151.



Слика 23. Модел кризне комуникације¹⁵⁸

Према моделу 2/24 у прва два сата кризе фокус организације треба да буде на:

- Формирању кризног штаба (уколико већ није формиран), односно организовање хитног састанка чланова кризног штаба на коме ће се према кризном плану усвојити мере које ће организација предузети у циљу решавању кризе;

¹⁵⁸ Олетић, 2009:18. према: СПЕМ Комуникацијска скупина, из књиге: Новак, Божидар, *Кризно комуницирање и управљање опасностима*, Биноза Прес, Згреб, 2001:151.

- Припрема информационог центра;
- Комуницирање са највише уплетеним, односно оштећеним јавностима и запосленима.

Након ових примарних активности, следећа 24 сата подразумевају комуницирање са осталим кључним јавностима: медијима, деоничарима, пословним партнерима, утицајним јавностима, локалном заједницом.

Приоритети се мењају у зависности од врсте кризе. Уколико су у питању катастрофе и друге кризе са физичким последицама (пожари, експлозије и сл.) приоритети треба да буду спашавање људи на месту догађаја и обавештавање надлежних служби (ватрогасци, хитна помоћ, полоција и сл.), а тек након тога спашавање имовине која је у великим организацијама углавном осигурана. У обавештавању циљних јавности приоритет имају породице жртава, запослени па тек онда медији и остале циљне јавности. Са друге стране, уколико је криза таква да се њено ширење тек очекује и прети да угрози сигурност шире заједнице (као што су поплаве и друге непогоде које се могу предвидети), важно је одмах обавестити надлежне службе за спашавање, као и медије како би што већи број припадника те заједнице био на време обавештен у циљу спречавања евентуалних жртава. У ситуацијама када је реч о затрованим производима на тржишту, организација треба што пре да обавести све потенцијалне купце и дистрибутере и да одмах такве производе повуче са тржишта. Код неких других типова криза као што су финансијске малверзације и друге врсте кршења права, у ситуацијама када их открије, организација је дужна да таква кршења пријави надлежним органима (пореска полиција и сл.), па тек онда да успостави комуникацију са осталим циљним јавностима уколико за то има потребе. У кризама услед реорганизације и отпуштања приоритет је комуникација са синдикатима и запосленима како би се дошло до прихватљивог решења за обе стране. Дакле, модел 2/24 помаже у идентификовању приоритета у кризи и фокусирању на кључне јавности како би у кратком временском периоду организација могла да успостави контролу над кризном ситуацијом.

Слично овом моделу, у приручнику за понашање у кризним ситуацијама „*Психолошке кризне интервенције у образовно – васпитним установама*“¹⁵⁹ даје се упутство за кризне интервенције намењено директорима, односно руководиоцима васпитних установа. У овом упутству наводи се које су примарне активности које је потребно реализовати први дан, а које други, трећи и наредних дана. Следи упутство преузето из овог приручника:¹⁶⁰

¹⁵⁹ Влајковић, Ј. – Влајковић, А., 2014.

¹⁶⁰ Влајковић, Ј. – Влајковић, А., 2014:32-34, 38.

Први дан:

- Сазнали сте за догађај.
- Проверите одмах телефоном веродостојност ове информације преко поузданих извора: полиције, породице, локалних институција и сл.
- Уколико је информација тачна, треба одмах позвати чланове Кризног тима. Вас троје (ви, као директор институције, стручни сарадник и члан колектива кога сте изабрали) чините окосницу Кризног тима. Међутим, могуће је, ако процените да је потребно, да позовете још неке сараднике, али њихов број не би требало да буде већи од 9 чланова.
 - Телефоном обавестите све запослене (укључујући и помоћно особље) о кризном догађају и „у међусмени“ закажите хитан састанак свих запослених. На том састанку поделите са особљем проверене информације везане за кризни догађај. Упознајте све запослене са тешкоћама које ће можда имати наредних дана.
 - Нагласите да представнике медија упућују на особу која је задужена да даје информације и која једина може да контактира са медијима. А то је директор.
 - Упознајте запослене да помоћ могу да потраже од стручног сарадника.
- Наложите да се фотокопира текст „Упутства за наставнике“, који ћете поделити свим наставницима.
- Позовите породицу/е погођених кризним догађајем и договорите се са њима око њихових жеља у вези са пружањем информација школском особљу и ученицима.
- Размотрите све добијене информације и одредите које ћете информације проследити запосленима у школи, ученицима, родитељима ђака и медијима.
- Одредите на који начин ће информације бити прослеђене (у писменој или усменој форми).
- Припремите:
 - Саопштење које ће се прочитати ученицима;
 - Обавештење које ће се упутити родитељима других ученика;
 - Правила за контакт са медијима;
- Одредите просторију у којој ће стручни сарадник обављати саветодавни рад са запосленима и ученицима којима је таква помоћ потребна.

Други дан:

- Дан почните кратким састанком са особљем које је у преподневној смени. Обавестите их о новим информацијама, уколико их имате.

- Утврдите да ли је потребно да се обезбеди замена за наставнике.
- Охрабрите запослене да, уколико за то постоји потреба, потраже помоћ од одговарајућих стручних лица.
- Уколико се кризни догађај завршио фатално (смрт ученика или наставника) обавестите особље о времену сахране и договорите се око протокола у вези са сахраном.
- Заједно са особљем идентификујте особе које су најугроженије: брата или сестру - уколико похађају исту школу, најбоље другове или другарице, особу са којом је пострадали био у емотивној вези итд.
- Исти састанак одржите и са особљем у поподневној смени.
- Током дана одржите састанак кризног тима. На том састанку:
 - Подсетите стручног сарадника да прати реакције најугроженијих особа.
 - Одлучите да ли неке школске догађаје (екскурзије, тестирање, писмени задаци, спортска и културна догађања) треба отказати или померити датум одржавања.

Трећи дан:

- Почните радни дан кратким састанком запослених из прве смене (као и из друге смене) и информишите их о корацима које је кризни тим предузео. Чак и онда када немате неке нове информације о корацима које је кризни тим предузео, важно је да одржите тај састанак, јер на тај начин особљу упућујете поруку да нису сами и да поштујете њихова осећања.
- Договорите се са породицом око евентуалне комеморације у школи.
- Уколико је у питању смрт ученика, одредите особу која ће сакупити све личне ствари преминулог и, у погодном тренутку, вратити његовој породици.

Четврти, пети... дан:

- Активности у данима који следе зависе од типа кризног догађаја, који је школску заједницу довео до кризе.

Праћење ситуације након кризног догађаја од посебног је значаја. Препоручује се да се неколико недеља по догађају одржи састанак особља са кризним тимом и да се анализира ефикасност школе у превладавању кризног догађаја. То, такође, може да буде прилика да се процени колико је свако појединачно превладао кризну ситуацију. Потребно је упозорити наставнике на могуће одложене реакције.¹⁶¹

¹⁶¹ Влајковић, Ј. – Влајковић, А., 2014:32-34, 38.

Ово упутство за кризне интервенције, намењено руководиоцима васпитних установа, помаже у идентификовању приоритета у кризи и фокусирању на кључне активности у одређеном тренутку. То је сврха сваког приручника и сваког упутства за кризне интервенције, како би у кратком временском периоду организација могла да успостави контролу над кризном ситуацијом у циљу њеног лакшег превазилажења.

Други познати модел је модел „5 Ц“ који подразумева 5 начела у управљању кризном комуникацијом. То су:¹⁶²

1. Брига (*Care*) – подразумева да организација треба да покаже забринутост и саосећајност са људима који су погођени кризом.
2. Посвећеност (*Commitment*) – подразумева да организација покаже вољу и посвећеност у решавању кризе, утврђивањем узрока и предузимањем акција да се криза више не понови.
3. Доследност (*Consistency*) – подразумева да организација буде доследна у својој комуникацији са циљним јавностима током кризе. Поруче које у току кризе организација шаље различитим циљним јавностима путем различитих канала комуникације морају бити конзистентне.
4. Усклађеност (*Coherence*) – подразумева да све поруке организације у кризи треба да буду логички повезане, односно да причају једну причу. Додатне информације треба да служе као аргументација кључним порукама.
5. Јасноћа (*Clarity*) – подразумева да поруке морају бити јасно формулисане како би се избегао шум у комуникацији, односно како би се осигурало да их циљне јавности разумеју на прави начин.

Овој листи од „5Ц“ комуникације у кризи, додајемо и чувених „7Ц“ комуникације у односима с јавношћу:¹⁶³

1. Веродостојност (*Credibility*) - подразумева да циљне јавности морају имати поверење у организацију како би веровали и њеним порукама. Најбољи начин је да организација ствара утисак веродостојности својим радом, стручношћу и искреном жељом да служи својим циљним јавностима.
2. Контекст (*Context*) – подразумева да кључне поруке и све комуникационе активности организације треба да буду у складу са контекстом, односно околностима у којима се ове активности дешавају и поруке пласирају. Само уз

¹⁶² Перинић, 2011:185. према: Seymour, M.; Moore, S.: *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*, Cassell, London, 2000., p. 99.

¹⁶³ Брум, 2010:346.

наклоност друштвеног окружења које у највећем делу стварају медији, може да се оствари ефикасна комуникација. Уколико окружење није спремно да прихвати одређене промене или нема интересовање за њих из неразумевања или других разлога, препоручује се да организација прво ради на стварању адекватног окружења и припреми циљне јавности, па тек онда пласира вести које ће у том случају имати много бољи ефекат.

3. Садржај (*Content*) – подразумева да порука одређује публику и према томе мора бити релевантна и у складу са вредностима циљних јавности, јер у супротном на њих неће остварити жељени утицај.
4. Јасноћа (*Clarity*) – коју смо већ поменули подразумева да поруке морају бити једноставно и јасно формулисане, како би се обезбедило да оне имају исто значење за примаоце и за пошиљаоце, односно за организацију и њене циљне јавности.
5. Континуитет и конзистентност (*Continuity and Consistency*) – подразумевају понављање које доприноси памћењу и учењу. У том процесу организација треба да буде доследна.
6. Канали (*Channels*) – подразумевају да у комуникацији организација користи оне комуникационе канале према којима циљне јавности имају афинитет, које користе и којима верују. Уз различите канале комуникације људи везују различите вредности и њихови учинци су различити. Према томе, од велике је важности одабрати адекватне канале комуникације јер ће од њих зависити и ефекат послате поруке.
7. Способност публике (*Capability of audience*) – подразумева да организација обликује своју комуникацију тако да она одговара способностима публике којој се обраћа. Ово подразумева способност публике да види/чује/прочита поруке организације и да их разуме на начин на који је то организација желела. Што је мањи напор који публика улаже у овај процес то ће комуникација бити ефикаснија.

Поред поменутих модела за управљање кризном комуникацијом, многи аутори дају савете за успешно управљање комуницирањем у кризи. Иако постоје различите врсте криза које погађају различите врсте организације, видели смо да су нека основна правила увек иста. Сем Блек¹⁶⁴ даје 9 правила за понашање у кризним ситуацијама, Вилкокс, Камерон, Олт, Ејџи¹⁶⁵ дају 11 савета како комуницирати у кризи, Мирко и Невена Милетић¹⁶⁶

¹⁶⁴ Блек, 2003:89.

¹⁶⁵ Вилкокс – Камерон – Олт – Ејџи, 2006:187.

¹⁶⁶ Милетић, М. – Милетић, Н., 2012: 153.

објашњавају начела за успешан кризни ПР, итд. На основу анализе свих ових правила и начела, следе савети за успешно управљање комуникацијом у кризи:

1. Преузети контролу над ситуацијом:

Да би се кризом успешно управљало потребно је прво идентификовати узрок кризе и затим предузети активности за отклањање овог узрока. За то је потребно брзо и одлучно деловање према приоритетима у датом тренутку. У старту је потребно фокусирати се на два најважнија задатка у кризи: шта чинити и шта рећи. На овај начин организација интерпретира узроке и последице кризе.

2. Бити на месту догађаја:

Када се криза деси, потребно је организовати хитно присуство кључних људи организације на месту догађаја. На овај начин кључни људи имаће увид у реална дешавања на терену и њиховим присуством послаће поруку да организација озбиљно схвата кризу и да предузима активности да је успешно реши. Са друге стране, одсуство руководства показује да организација није заинтересована или није свесна са каквим проблемом се суочава што додатно може да развије панику и страх од последица такве кризе.

Главни директор компаније „Ексон” (Exxon) није отишао на Аљаску након што је танкер Ексон Валдез испустио милионе литара сирове нафте у еколошки осетљив морски залив. Као резултат таквог понашања управе и других лоших потеза, уследило је поништавање и враћање Ексонових кредитних картица од стране њених корисника, бојкот куповине Ексонових производа, као и бојкот против употребе танкера једноструког трупа.¹⁶⁷

3. Показати да су људи на првом месту:

У кризним ситуацијама, а посебно оним које укључују људске жртве, организација треба да покаже емпатију и жаљење за оштећенима у кризи, као и пуно разумевање за рођаке и пријатеље жртава. Организација која је у томе искрена и чини све да на најбољи начин отклони узроке кризе добиће прилику да поново стекне поверење јавности. Саопштавање трагичних информација, без емпатије и искреног жаљења најчешће се тумачи као бездушно и изазва осуде циљних јавности.

Авион Малезија ерлајна са 239 путника и чланова посаде је нестао 8. марта 2014. на лету Куала Лумпура - Пекинг. Породице путника добили су информацију да су њихови најближи настрадали путем СМС поруке, коју је послала малезијска авио компанија: „Малезија ерлајнс вам с дубоким жаљењем јавља да морамо изван сваке основане сумње

¹⁶⁷ Брум, 2010:56.

утврдити да је МХ370 изгубљен и да нико није преживео. Као што ћете у наредних сат времена чути и од малазијског министра, морамо прихватити све доказе који указују на то да се авион срушио у јужном делу Индијског океана", стоји у СМС поруци коју су послали породицама настрадалих. Након што је порука доспела на друштвене мреже, стигле су критике на рачун авиокомпаније, који су им на такав начин саопштили тако тешку и потресну вест.¹⁶⁸

И у кризама без жртава, на првом месту треба да буду људи (запослени, клијенти, акционари, добављачи, пословни партнер итд.). Заштита свих људи који могу бити угрожени у кризи треба да буде важније од тренутне финансијске користи организације, јер је то једни начин дугорочног опстанка. Један од начина да организација покаже да су јој људи на првом месту јесте правовремено саопштавање истинитих информација и предузимање акција да се кризна ситуација реши на најбољи начин.

4. Континуирано прикупљање информација:

Да би чланови кризног штаба што боље разумели узроке кризе и могли да донесу адекватне одлуке, неопходно је брзо прикупљање тачних и релевантних информација. Ипак, организација у кризи не може да дозволи себи да ћути и чека на све потребне информације како би се огласила у јавности. Велики број организација управо грешу у томе што чека да се прикупи што више информација па њихова реакција на кризу касни, а јавност тако стиче утисак да организација лоше управља кризом. Па чак и у ситуацијама када организација нема никакве информације које би могла да саопшти јавности, она мора да комуницира да ради на решавању кризне ситуације и да ће јавност бити о свему информисана чим се провере сви подаци о кризи. Током целокупног трајања кризе потребно је да се подаци континуирано прикупљају и обрађују и према томе усклађују даље активности организације у решавању кризе.

За системско прикупљање информација потребно је покренути информациони центар о коме је било речи у поглављу о формирању кризног штаба. Поред прикупљања и обраде, информациони центар служи и за централизовано информисање свих циљних јавности о актуелној ситуацији.

5. Континуирано информисање јавности:

У кризним ситуацијама неопходно је редовно информисање јавности, односно саопштавање нових чињеница о кризној ситуацији. На интересовање медија треба одмах реаговати и објавити проверене чињенице, без нагађања и процена. Важно је да организација

¹⁶⁸ <http://www.kurir-info.rs/bezdušno-ovom-porukom-su-porodice-putnika-saznale-o-smrti-svojih-najmilijih-clanak-1291417>

буде први извор информација о кризи од њеног настајања па до њеног решавања. Када се прикупе прве информације о кризи потребно је изаћи што пре са „својом верзијом приче” пре него што неко други то уради и тако задовољити „глад за информацијама”. Ово показује отвореност организације у комуникацији са јавношћу.

Након прикупљања и провере релевантних информација, организација може да организује конференцију за новинаре на којој ће говорити председник или генерални директор организације поред других говорника у зависности од ситуације. Организовање конференције за новинаре показује отвореност за комуникацију и представља прилику да организација јавно изнесе своје виђење кризне ситуације, а новинари добију могућност да поставе сва питања у вези са кризом. Из тог разлога, овакве конференције је потребно добро испланирати и припремити се на сва могућа непријатна питања.

6. Комуницирање само истинитих информација:

У кризној комуникацији важно је поштовати начело истинитости, јер се истина пре или касније сазна, а једном изгубљено поверење јавности тешко враћа. Из тог разлога, важна је искрена и отворена комуникација. Уколико у датом тренутку информације нису доступне или их није могуће саопштити због истраге и сличних разлога, потребно је уверити медије да ће их организација прва саопштити чим то буде могуће. Како би се „сачувала истина” у току кризе, неопходно је праћење свих медијских објава о организацији и актуелној кризи и хитно реаговање у случају нетачних информација. На тај начин успоставља се контрола над чињеницама о кризи и спречава даље ширење ових нетачних информација.

7. Разумевање улоге медија у кризи:

За успешну комуникацију у кризи јако је важно разумевање улоге и начина функционисања медија о чему ће бити више речи у делу о односима с медијима у кризи. По правилу, медији су увек више заинтересовани за негативне неко позитивне вести. Према томе, што је криза већа и компликованија и њихово интересовање ће бити веће, посебно уколико постоје жртве и кривци за такве догађаје. Организације које су већ изградиле добре односе са медијима, могу рачунати на веће разумевање у кризним ситуацијама.

8. По завршетку кризе наставити са уобичајеним активностима:

У кризној ситуацији важно је одржати пословни континуитет у мери у којој је то могуће. Потребно је мотивисати запослене да у току кризе не посустају у својим радним задацима, већ дају свој максимум како би организације што брже изашле из кризне ситуације и наставиле са уобичајеним активностима.

9. Израда планова за избегавање нове кризе:

Период након кризе представља прави тренутак за анализу и евалуацију протеклих догађаја и, на основу тога, припрему планова за избегавање нове кризе. У овом периоду, знање и искуство стечено у кризи је свеже и омогућава организацији да боље испита потенцијалне кризе које јој се могу догодити и направи квалитетније планове за њихову превенцију и решавање.

Видимо да је спровођење кризне комуникације најдинамичнија и најважнија фаза у процесу комуникације у кризи. И најбољи планови неће бити добри уколико се ова фаза не реализује на одговарајући начин. Поред квалитетног кризног плана, потребан је квалитетан и уигран тим људи који ће моћи успешно да реализује планиране активности.

7. ИНТЕРНО КОМУНИЦИРАЊЕ У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА

„Запослене третирајте као партнере и они ће се понашати као партнери.”

Фред Ален

Односи са интерном јавношћу играју кључну улогу у периодима управљања променама и управљања кризом. Организације у којима владају лоши међуљудски односи, у којима запослени не осећају припадност организацији и нису мотивисани за рад, много теже ће решавати кризне ситуације. Запослени који нису задовољни шириће негативне вести о организацији и тражити прву прилику да промене посао. Са друге стране, организације које су успеле да изграде добре односе са својим запосленима који подразумевају узајамно поверење и поштовање много лакше ће превазилазити кризне ситуације. Запослени ће и у кризи осећати лојалност према организацији и биће мотивисани да дају додатне напоре у решавању кризе. Такви запослени представљају „комуникационе амбасадоре” који шире позитивну слику о компанији међу својим пријатељима.

Да би се изградили и одржали добри односи са интерном јавношћу пресудна је интерна комуникација, која, према Бруму, има три главне сврхе, а то су:¹⁶⁹

1. интеграција запослених кроз прихватање културе и вредности организације;
2. информисање запослених о организациским вестима и активностима;
3. слушање запослених, њихових брига и питања.

Све ово омогућава лашке остваривање организационих циљева и стварање конкурентне предности организације, а да би се то остварило, потребна је сарадња менаџера за односе са јавношћу са менаџером за људске ресурсе. Међутим, ову сарадњу некада није лако успоставити. У периодима великих промена у организацији, као што су отпуштања, спајања са другим организацијама, технолошке обнове и сл. није довољна улога менаџера за људске ресурсе, јер овакви догађаји не утичу само на интерну јавност, већ и на екстерне јавности као што су локална заједница, инвеститори, пословни партнери и сл. Комуникација са локалном заједницом, са једне стране, представља продужетак односа са запосленима што је примарни посао службе за људске ресурсе, а са друге стране, комуникација са екстерном јавношћу спада у надлежности службе за односе с јавношћу. Важно је разумети да добра

¹⁶⁹ Брум, 2010:223.

екстерна комуникација није могућа без добре интерне комуникације и зато је неопхода сарадња између менаџера за односе са јавношћу са менаџером за људске ресурсе. Циљ ове сарадње треба да буде стварање атмосфере отворене комуникације о свим проблемима, конфликтима и кризама јер је то једини начин да се њима успешно управља.

7.1. УПРАВЉАЊЕ КОНФЛИКТИМА У ОРГАНИЗАЦИЈИ

Конфликти могу бити један од кључних узрочника криза у организацији, па је због тога важно њихово рано уочавање. „Конфликт се дефинише као испољени сукоб између барем две независне стране које опажају некомпатибилне циљеве, оскудне ресурсе и сметње које потичу од других људи у постизању својих циљева.”¹⁷⁰ Уколико не постоји потреба за сарадњом са другом страном, онда се може рећи да не постоји ни конфликт. Дакле, конфликт постоји ако постоји одређена међузависност између две стране које имају различите интересе или становишта, што може бити случај у заједничком обављању неког посла.

Тако се конфликти могу јавити међу запосленима (појединцима или групама) на свим нивоима. Када говоримо о нивоима конфликта, онда говоримо о конфликтима који се одвијају у појединцу (интраперсонални), конфликтима између појединаца (интерперсонални), конфликтима у малој групи (интрагрупни), конфликтима између група (интергрупни). Најчешћи тип конфликта у организацији је интерперсонални, али се дешавају и конфликти између чланова тима, па и конфликти између радника и управе када се комуникација одвоја кроз представнике. Поред поменутих конфликта унутар организације (интраорганизациони), могу се јавити и конфликти између две или више организација (интерорганизациони). Неки конфликти настају услед различитости између запослених, супротстављених ставова, мишљења и интереса који изазивају лоше међуљудске односе, други настају услед организационих, технолошких или економских проблема, као што су расподела моћи и утицаја, расподела надлежности и права, расподела запослених кадрова, ограниченост средстава и сл.

Како је радно окружење место на ком се конфликти често јављају, управљање конфликтима у организацијама представља важну менаџерску вештину. Управљање конфликтима подразумева како решавање тако и подстицање конфликтних ситуација, јер се у модерном менаџменту сматра да без конфликта долази до стагнације у организацији. Дакле, нису сви конфликти дисфункционални, односно нису сви деструктивног карактера.

¹⁷⁰ Табс, 2013:236. према Wilmot&Hocker,2005:9.

Познат је случај који се често помиње када се говори о управљању конфликтима је случај компаније Јаху! (Yahoo!) којој су недостајали функционални конфликти што је довело до стагнације ове компаније, ограничавање појаве нових идеја и неприлагођавање променама у динамичном окружењу у коме ова компанија послује. Наводи се да је то довело да огромног пада акција ове компаније 2001. године, а да је главни узрочник ове појаве у компанији био управо генерални директор Тим Кугл (Tim Koogle), који је успоставио атмосферу у којој је конфронтирање било непожељно.

Видимо да су функционални, односно конструктивни конфликти који подржавају циљеве групе пожељни. Такви конфликти подразумевају вођење дискусије око организационих питања, стимулишу креативност и иновације и доводе до бољих пословних одлука. Поред тога, мањи конфликти који се успешно решавају могу спречити појаву озбиљнијих конфликта или чак криза. Са друге стране, превише конфликтних ситуација и одлагање решавања конфликта могу имати изразито негативне ефекте на пословање организације, па чак могу довести до озбиљних криза. Пример таквих последица су тужбе за мобинг, „цурење поверљивих информација” из организације од стране анонимног извора, „дување у пиштаљку” (*whistleblower*) које подразумева јавну оптужбу од стране запосленог о кршењу пословних стандарда или етичких норми у организацији и сл.

Деструктивни или дисфункционални конфликти, повезани са емоционалним и личним конфликтима спречавају добар рад групе. Из тог разлога важно је да се деструктивни конфликти у организацији на време уочавају и решавају. Табс¹⁷¹ наводи да сваки конфликт има шест фаза: латентни конфликт, испољавање, ескалација, деескалација, разрешење и помирење. Латентни или потенцијални конфликт је фаза у којој конфликт није отворен. Међутим, латентни конфликт, услед неког догађаја, врло брзо може да постане видљив, а затим и да ескалира све док обе стране не достигну „пат” ситуацију када се одлуче да конфликт ублаже или комуникацијом дођу до решења.

Менаџери у организацији, а посебно менаџери за људске ресурсе, морају бити оспособљени за идентификовање постојање конфликта и фазе у којој се он налази у циљу успешног управљања. У савременом менаџменту постоје три кључна метода управљања конфликтима, а то су: стимулација, смањење и решавање конфликта. Стимулација се користи када функционални конфликти могу да допринесу развоју идеја и изналажењу најбољих решења у раду организације, па у тим ситуацијама менаџери укључују стимулационе методе као што су: довођење нових људи са другачијим знањима и искуством, снабдевање

¹⁷¹ Табс, 2013: 242-243. према Brahm, 2003.

информацијама за квалитетнију дискусију, реструктуирање организације, подстицање и подршка такмичењу, избор активних менаџера који подржавају изражавање супротних мишљења и сл. Ипак, много чешће се примењују методе за смањивање и решавање деструктивних конфликта у организацији, као што су: циљано реструктуирање организације, ауторитарно савладавање проблема, договор о компромисном решењу или заједничко решавање проблема (што представља метод решавања интергрупних конфликта и води до консензуса, конфронтације или прихватања виших, надређених циљева). Конфликт између група води ка већој кохезији унутар група, док се прихватањем заједничких, виших циљева ствара већа кохезија између група.¹⁷²

Један од најбитнијих модела за концептуализацију разрешења конфликта према Табсу¹⁷³ јесте Килман-Томасов дводимензионални модел који је приказан на наредној слици.



Слика 24. Килман-Томасов модел конфликта¹⁷⁴

Овај модел предлаже пет основних стилова разрешења конфликта:

1. Избегавање:

Избегавање подразумева игнорисање или негирање постојања конфликта. Неке од тактика овог стила су промена и избегавање теме, млако реаговање, апстрактност, шале и сл. Избегавањем конфликта штеди се време и енергија. Тако избегавање може бити веома

¹⁷² Đorđević Boļjanović – Pavić, 2011:229-230.

¹⁷³ Табс, 2013:244-250. према Kilmann&Thomas, 1975.

¹⁷⁴ Табс, 2013:244. (адаптирано према Килман-Томасовом моделу конфликта)

корисно када конфликт није значајан или постоје важнија питања за решавање. Такође, избегавање може бити добро када је потребно смирити напетост у датом тренутку, када је потребно детаљније анализирати проблем пре уласка у дискусију или када је потребно укључити још неког ко може да допринесе бољем решавању конфликта. Међутим, избегавање даје само краткорочни успех, јер искључује напоре да се друга страна боље разуме. Тако се избегавањем решавање конфликта само одлаже.

2. Такмичење:

Такмичење подразумева ситуацију у којој само једна страна добија, односно друга страна губи. Такмичење подразумева и употребу моћи и агресивности, односно тактике као што су претња и критика па представља ризик да се још више угрозе односи између супротстављених страна. Са друге стране, такмичење може да стимулише креативност и да активира људе и може бити добра опција у ситуацијама када неко искоришћава некомпетитивно понашање, као и у ситуацијама када је потребна имплементација непопуларних акција у организацији.

3. Компромис:

Компромис подразумева ситуацију у којој се обе стране одричу дела својих жеља. Да би компромис довео до квалитетног решења конфликта, потребно је да уступци обе стране буду међусобно прихватљиви и препознати. Компромис обезбеђује мирно решавање конфликта, али понекад може да представља најлакши излаз из ситуације, а да ниједна страна није потпуно задовољна. Компромис је добар избор када су сукобљене стране подједнаке моћи имају међусобно искључиве циљеве, али и када је потребно постићи привремено решење комплексних питања.

4. Прилагођавање:

Прилагођавање подразумева ситуацију у којој једна страна сузбија своје сопствене потребе и прилагођава се другој страни у циљу успостављања хармоничног односа. Овај приступ попуштања представља краткорочну стратегију којом се штеди време и енергија за нека значајнија питања у организацији. Прилагођавање може бити добра опција и када једна страна зна да није у праву, односно када схвати да је друго решење боље или схвати да ће друга страна победити. Мана овог стила јесте једностраност у доприносу за решавањем конфликта чиме однос остаје угрожен.

5. Сарадња:

Сарадња представља највиши ниво посвећености односу и подразумева проналажење заједничког решења у коме су обе стране задовољне што често није лако постићи. Из тог разлога, овај вид решења је могућ само ако обе стране користе овај стил и показују висок

ниво заинтересованости за међусобни однос и жеље друге стране. Тако сарадња често доводи до ојачавања односа између страна и до изналажења нових погледа на проблеме у организацији. Сарадња представља дугорочно решење, али је за њу потребно доста времена и посвећености. Она је најбоља опција када су циљеви обе стране сувише важни да би се правио компромис.

У пракси управљања конфликтима, ови стилови се често мешају и аутори сугеришу да се не треба ограничавати на коришћење само једног стила, али је важно њихово добро разумевање. Још један скуп метода за решавање конфликта јесте преговарање које се дефинише као „процес превазилажења разлика кроз проналажење међусобно прихватљивих уступака”.¹⁷⁵ Преговори се најчешће деле на дистрибутивне (који подразумевају индивидуалну корист, односно да једна страна добија, а друга губи) и интегративне (који подразумевају партнерство и договор око заједничке користи, односно добитак за обе стране).

Фишер, Јури и Петон¹⁷⁶ истичу да преговарачи обично посматрају преговоре или као меке или као тврде, док се они залажу за трећи приступ који се назива „принципијелно преговарање” и подразумева: одвајање људи од проблема (односно задржавање неутралног става уз поштовање друге стране), усмеравање ка заједничким интересима (уместо фокуса на чврсту преговарачку позицију), смишљање различитих опција за обострани добитак (што захтева пажљиво разматрање дефиниције проблема, његових симптома, основних узрока и критеријума за успешно решавање), као и коришћење објективних критеријума за одређивање исхода што преговоре обично чини ефикаснијим.

Видимо да се конфликтима у организацији може успешно управљати. Када се идентификују на време и када се њима управља они чак могу бити и корисни за организацију јер развијају креативност и иновације, а неки конфликти који су на време решени спречавају појаву већих конфликтних и кризних ситуација.

¹⁷⁵ Табс, 2013:251-252. према Walker&Harris, 1995:2.

¹⁷⁶ Табс, 2013: 263-267. према Fisher et al., 1991.

7.1. УПРАВЉАЊЕ ИНТЕРНОМ КОМУНИКАЦИЈОМ У КРИЗИ

Многе организације, схватају значај интерне комуникације управо у периодима великих промена и криза. Тада интерна комуникација игра важну улогу у смиривању панике и мотивацији запослених да се прилагоде променама и уложе додатне напоре како би се организација што брже изборила са кризом. Добра интерна комуникација придоноси разумевању између менаџмента и запослених и омогућава стварање осећаја заједништва у превазилажењу проблема са којима се организација суочава.

Криза је време да се људи на високим позицијама покажу као лидери. Ипак, то није увек случај. „У таквој ситуацији јављају се снажна осећања која преплављују појединца (шок, неверица, јак страх, туга, беспомоћност, љутња, осећање кривице итд.). Такође, долази до промена на мисаоном плану (немогућност концентрације и одлучивања, тешкоће у доношењу одлука и решавању проблема итд.). Поред тога могу да се јаве и соматске тегобе (главоболје, поремећај апетита, тешкоће са дисањем, проблеми са срцем и крвним притиском, „чвор“ у желуцу итд.). Све ове реакције (емоционалне, мисаоне, телесне) могу да доведу до дезорганизованог понашања (особа је узнемирена, долази до поремећаја сна, реакције су често импулсивне, одлуке се мењају или се јавља неспособност да се оне доносе). Све ово показује да се у озбиљним кризним ситуацијама јавља општа конфузија, у којој емоције преплављују чланове колектива, док способност за доношење рационалних одлука постаје веома ограничена.”¹⁷⁷

Лондонска школа за односе с јавношћу¹⁷⁸ анализира реакције и промене понашања интерне јавности у кризним ситуацијама. Типичне реакције чланова руководства у кризи су:

- непризнавање постојања кризе;
- велико противљење променама;
- доказивање да је уведена промена крива за настанак кризе;
- отржењење и одлазак или суочавање са кризом;
- преувеличавање утицаја спољних узрока;
- страх пред властитом одговорношћу.

Реакције запослених у кризи могу бити потпуно различите, а најчешће су следеће:

- неки од њих су још увек лојални организацији и руководству;
- неки кризу искоришћавају за остваривање личне користи;
- неки траже могућност за други, сигурнији посао;

¹⁷⁷ Влајковић, Ј. – Влајковић, А., 2014:15-16.

¹⁷⁸ Олетић, 2009:12. нав. д. према Weitzel; Jonsson, 1989.

- неки се супротстављају руководству или им отежавају савладавање кризе;
- неки се уплаше могућности губитка радног места, па покушавају на разне начине да се „прилепе” за организацију;
- пре свега сви запослени су за време кризе уплашени и забринути, посебно када немају довољно „правих” информација, и због тога све више верују гласинама.

Реакције појединих менаџера у кризи могу само погоршати ситуацију и довести до потпуног пропадања. Према моделу „процеса пропадања” који су развили Вајтзел (*Weitzel*) и Џонсон (*Jonsson*) 1989. године, понашање менаџмента за време кризе води право у пропаст кроз следећих пет фаза:¹⁷⁹

1. Фаза заслепљености:

У овој фази менаџмент не примећује или одбија да види прве знаке који указују на могућу кризу. Криза постоји, али је скривена и због тога не може да донесе никакве превентивне одлуке. Често је за то незнање крив непотпуни систем комуникације унутар и изван организације.

2. Фаза пасивности:

У овој фази криза постаје видљива и менаџмент постаје свестан опасности кризе, али ништа не предузима јер верује да је криза пролазна, да ће се „проблеми решити сами од себе” и подцењује могућу кризу и њене последице.

3. Фаза погрешних одлука:

У овој фази менаџмент коначно предузима прве кораке у решавању кризе, али често доноси одлуке које се темеље само на њиховој властитој перцепцији и подцењује потребан степен промене па се криза само продубљује.

4. Фаза кризе:

У овој фази кризу у организацији примећује и околина, долази до колапса организације, а менаџмент обично још увек доноси погрешне одлуке док најбољи људи одлазе.

5. Фаза пропасти:

Ова фаза представља крај за организацију која више не може да се спаси, јер је разлика између жељеног и чињеничног стања превелика.

Видимо да су природне реакције већине људи на кризу шок и/или потискивање, па тек након признавања, следи реакција на кризу у виду решавања проблема или прилагођавања

¹⁷⁹ Олетић, 2009:12. нав. д. према Weitzel; Jonsson, 1989.

новонасталој ситуацији. Из тог разлога, унапред припремљени планови кризног деловања помажу менаџерима да реагују одлучније и брже.

Први корак за успешне односе са интерном јавношћу јесте успостављање формалних интерних канала комуникације. Компаније које су и пре кризе улагале у интерну комуникацију, много лакше се носе са кризом, јер су интерни канали информисања запослених већ успостављени, постоји изграђено поверење у менаџмент и мотивација је на вишем нивоу. Што су бољи формални канали комуникације то ће бити мање потребе за руморним комуницирањем путем неформалних канала комуникације као што су ћаскања у паузама и сл. Поред успостављања формалних канала комуникације, саветује се идентификовање „неслужбених гласноговорника” који представљају људе од поверења који у непосредним контактима са запосленима умеју да пренесу важне информације на прави начин. Поред њих, треба идентификовати и „неслужбене брбљивце” који преносе гласине и стварају пометњу у организацији па их, из тог разлога, треба изоловати од осетљивих информација. Гласине у организацији није могуће потпуно искоренити, али је могуће успоставити контролу на њима.

Комуникација је увек двосмерни процес и ту организације најчешће греше када сматрају да је довољно то што детаљно обавештавају своје запослене. То јесте први корак, али је неопходно да поред слања обавештења, организација слуша своје запослене и охрабри их за изношење мишљења и предлога. О неким темама је лако дискутовати пред колегама, док о другима није, па је зато важно да се успоставе и канали комуникације где запослени могу да поставе анонимна питања, оставе коментаре и сл. Организација која уме да слуша своје запослене, имаће могућност да прве знаке криза и конфликтних ситуација уочи на време.

Поред информативне и управљачке функције, интерна комуникација укључује и мотивацију запослених. Иако људи најчешће говоре да им је повећање плате главни мотиватор, истраживања показују да овај мотиватор не функционише на дуги рок, већ је много важнији осећај сигурности и поштовања. Како би успоставиле такву културу партнерског односа са запосленима и створиле тимски дух, поједине компаније се својим запосленима обраћају као партнерима, а не радницима и дословно користе термин „партнери” у комуникацији. Ово је нови приступ у односу са интерном јавношћу у којем организације своје запослене виде као одговорне и креативне људе чије идеје могу унапредити пословање. Из тог разлога, организације треба да раде на мотивацији и

охрабривању запослених да износе своје идеје и да као део организационог тима доприносе реализацији тих идеја како би цео тим могао да напредује.¹⁸⁰

За мотивацију запослених потребне су вештине лидера-приповедача који уме да створи „колективни мит” и изазове осећање припадности заједници. Салмон¹⁸¹ наводи да је од почетка осамдесетих година прошлог века фигура руководиоца уступила место менаџеру, затим лидеру и тренеру (*coach*) и најзад приповедачу (*storyteller*), чије се приче обраћају срцима људи а не само њиховом разуму, пружајући им визије организације. Јако је важно и у кризним ситуацијама одржати тимски дух и мотивацију запослених како би организација била јака изнутра и могла да се избори са свим притисцима окружења.

Кључно правило за добре односе са запосленима јесте да комуникација која се планира са екстерном јавношћу треба да започне унутар организације. Ово је посебно важно у периодима кризе и подразумева да запослени треба да буду прва јавност којој ће се менаџмент обратити поводом кризе. Међутим, чест случај је да запослени за кризу сазнају из медија што изазива несигурност, слаби поверење у менаџмент и појачава панику. У таквим ситуацијама запослени могу посумњати да се од њих крије права истина или да их менаџмент не сматра битнима па им се, из тог разлога, не обраћа. Како би се избегла оваква ситуација, Адигес¹⁸² саветује да организације „маску са кисеоником прво ставе себи на лице, а тек онда поведу бригу о другима”, односно да комуникацију поводом кризе прво започу у интерном окружењу, па тек онда у екстерном. Када криза започне важно је да се запосленима што пре обрати генерални директор или неко други из организације ко представља ауторитет. Потребно је објаснити ситуацију и смирити панику, јер недостатак информација од оних од којих се очекује изазива осећања неизвесности и напетости и подстиче стварање гласина које додатно погоршавају кризну ситуацију.

Запослени треба да знају шта организација, односно њен кризни штаб чини како би се криза што пре решила. Континуираним обавештавањем запослених о новим чињеницама о кризи и плановима за њено решавање, паника се смирује, а поверење у кризни штаб и менаџмент се ојачава. Укључивањем запослених у комуникацију о кризној ситуацији, менаџмент показује транспарентност у информисању и отвореност за дијалог о кризи. Запослени тада долазе у прилику да заједно са кризним штабом решавају проблем и својим предлозима помогну бржем превазилажењу кризе.

¹⁸⁰ Котлер, 2007:54-60.

¹⁸¹ Салмон, 2010:76.

¹⁸² Адигес, 2012:39.

Запослени представљају „амбасадоре“ компаније што посебно долази до изражаја током кризе када се њихове породице и пријатељи распитују о актуелној ситуацију. Запослени који раде у контакту са клијентима организације, налазе се у позицији да и сами објашњавају ситуацију у којој се организација налази. Из тога разлога, важно је да запослени поседују потребне информације и упутства на који начин да комуницирају са представницима екстерних јавности са којима долазе у контакт. Понекад се дешава да новинари траже изјаве запослених поводом кризе, али је у таквим ситуацијама најбоље да се они упуте на колеге из сектора за односе с јавношћу који су обучени за то и имају овлашћења да говоре у име компаније.

У кризним ситуацијама се најбоље види какав однос организација има према својим запосленима. У кризама у којима су запослени повређени или оштећени, менаџмент се мора побринути за накнаду штете. Неке компаније за време кризе одлучују да отпуштају људе иако су људи највреднији капитал, посебно за радно интензивне организације. Адигес¹⁸³ саветује да када организација пролази кроз кризни период пада потражње, уместо отпуштања запослених скрати радно време, јер на тај начин сви деле терет кризе. Када јапанска компаније не послују добро, прво се смањује плата председника или он даје отказ, јер Јапанци не верују да има лоших војника већ само лоших генерала. Праве људе није лако наћи, обучити за посао и уклопити их у тим, а управо су они ти који могу помоћи да организација здравија изађе из кризе.

У случају компаније „Енрон“ највиши роководиоци су продавали властите акције, док су запослене истовремено уверавали да компанија не губи на вредности.¹⁸⁴ Слично томе, компанија „АТ&Т“ постала је предмет оштре критике када је скоро истовремено с вестима о отпуштању особља ове компаније стигла је вест да је директор Роберт Е. Ален примио плату од 16 милиона долара, бонус и могућност да користи акције компаније.¹⁸⁵

Супротно овом примеру, аустријска компанија „Сваровски“ (Swarowski) од 1895.годне када је основана, са генерације на генерацију, преносила је традицију да су запослени најважнији и помагала како запосленима тако и њиховим породицама. Захваљујући оваквој врсти односа, у време криза, када је компанија морала да зауставља производњу, запослени су исказали невероватну лојалност и нису је напустили. Управо то је

¹⁸³ Адигес, 2012:46.

¹⁸⁴ Брум, 2010:223.

¹⁸⁵ Вилкокс – Камерон – Олт – Ејџи, 2006:328.

*дало снагу компанији да производњу прилагоди потребама тадашњег тржишта, да превазиђе кризу и настави даље.*¹⁸⁶

Видимо да се добар имиџ организације гради изнутра. Интерна комуникација зато треба да буде добро осмишљен и континуиран процес. Сва улагања у изградњу добре интерне комуникације посебно долазе до изражаја у кризним ситуацијама. Организације које имају успостављене добре интерне канале комуникације и стављају своје запослене на прво место, боље ће управљати кризном комуникацијом у организацији, што ће им дати јаку подршку за успешну комуникацију са екстерним јавностима и ефикасно решавање кризне ситуације.

¹⁸⁶ Завишић – Билић – Завишић, 2011:167.

8. ЕКСТЕРНО КОМУНИЦИРАЊЕ У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА

„Свако чује само оно што разуме!”

Јохан Волфганг Гете

Када се каже корпоративно комуницирање обично се прво помисли на екстерно комуницирање организације, јер је оно највидљивије. То је комуницирање са свим екстерним јавностима, односно свим јавностима изван организације, а то су потрошачи, представници локалне заједнице, представници државних органа, финансијска јавност итд. Сви они имају различита очекивања од организације и велики утицај на њено пословање па се комуникација са сваком од ових јавности треба посебно планирати. Добри односи које је организација успоставила са својим екстерним јавностима играју важну улогу у решавању кризних ситуација.

1. Односи са потрошачима у периоду кризе:

Најважнија екстерна јавност организације су њени потрошачи, односно клијенти јер од њих зависи опстанак организације. Компанија Џонсон и Џонсон сматра да купци увек треба да буду на првом месту, док су на другом запослени, јер на тај начин инвеститори постижу најбоље резултате.¹⁸⁷ Из тог разлога, управљање односима са потрошачима представља један од најважнијих управљачких процеса који утиче на организацију као целину и подразумева усклађивање и деловање на свим нивоима у организацији. Сви маркетиншки напори организације усмерени су првенствено ка потрошачима и подразумевају успостављање и одржавање дугорочних односа са њима, са циљем стварања вредности како за саме потрошаче, тако и за организацију.

Адижес¹⁸⁸ објашњава да потрошачи виде бренд као „знак поверења” које организација треба да заслужи и да у том процесу емоције играју велику улогу. Ово посебно долази до изражаја у кризи када појединци делују емотивно на себи својствен начин и забринуто за оним што сматрају неправдом. Тада су спремни да се жале и да на неки начин казне организацију. То се најчешће огледа у престанку куповине њених производа и негативним причама о организацији. Једна студија је показала да незадовољан потрошач, десет до петнаест људи информисе о свом негативном искуству. Као резултат тога, ови људи даље

¹⁸⁷ Котлер, 2007:26.

¹⁸⁸ Davis, 2005:173.

такво негативно искуство препричавају другима стварајући тако преносни механизам осуде производа.¹⁸⁹ Када организација не успева да се избори са кризом на прави начин, потрошачи се окрећу другим понуђачима.

У кризним ситуацијама, организација пред собом има изазов да учврсти или уништи односе са својим потрошачима. Начин на који организација решава кризу утиче и на односе које она има са својим потрошачима. Организације које су и у кризним ситуацијама отворене и искрене у комуникацији са својим потрошачима, које показују да су људи на првом месту и које чине све да се криза реши на најбољи начин имаће много веће шансе да из кризе изађу са подршком својих потрошача, а то је најбољи начин за дугорочни опстанак. Све поменуте стратегије кризне комуникације имају циљ да одрже добре односе организације са њеним потрошачима без којих опстанак организације није могућ.

2. Односи са локалном заједницом у периоду кризе:

Поред потрошача, свака организација, директно или индиректно, успоставља односе са својом локалном заједницом, јер су међусобно упућене једна на другу. Прве комшије су свакако највише упућене на организацију и највише осећају позитивне или негативне стране присуства организације у њиховој близини. Бука, загађеност и гужве могу бити разлози за побуну и негодовање организације од стране локалне заједнице. Са друге стране, нова радна места и улагања у локалну заједницу, посебно у неразвијеним општинама, могу бити од кључног значаја.

Велики утицај на локалну заједницу имају вести о инвестицијама, спонзорствима и донацијама. Спонзорства пројеката локалне заједнице и друштвена одговорност компаније кроз разне врсте помоћи локалним институцијама (школама, спортским клубовима итд.) јачају њену репутацију и поверење локалне заједнице у њене производе и услуге. Овакве активности организације изазивају и пажњу локалних медија. Поред медија, велики утицај на локалну заједницу имају и запослени у организацији који својим породицама и пријатељима преносе позитивне или негативне вести из организације.

У појединим локалним заједницама највећи део пословних активности може бити сконцентрисан на послове у вези са великом организацијом у њиховој средини. Све промене које се дешавају у овој организацији у виду смањивање обима производње и сл. осећа и локална заједница. Ово посебно долази до изражаја током реорганизација и отпуштања. То су кључни периоди када организација треба да покаже одговорност према својим суграђанима. *Добар пример овакве одговорности је поступак компаније „Донсон и Донсон”*

¹⁸⁹ Вилкокс – Камерон – Олт – Ејџи, 2006:532.

(Johnson & Johnson) када је продала погон у којем су многе ментално хендикепиране особе слагале и пакирале одећу за болничко особље. „Џонсон и Џонсон” је као одговорна компанија у договору са купцем осигурала да се настави ова иницијатива помоћи локалној заједници, а део је отпуштених радника запослила у својим другим погонима.¹⁹⁰

3. Односи са државним органима у периоду кризе:

Поред добрих односа са локалном заједницом, за организацију је важно и успостављање и одржавање односа са државним органима у локалној заједници у циљу утицаја на јавну политику, представља специјализовани део односа са јавношћу који се назива јавни послови (*Public Affairs*).¹⁹¹ Колико су јавни послови важни, говори оснивање посебних одељења у великим организацијама која се искључиво баве овим послом. Њихов задатак је праћење активности државних органа, прикупљање и обрада информација о темама која ће постати предмет јавне расправе, а које су важне за пословање организације. Овакво праћење омогућава прилагођавање организације новим прописима или адекватно планирање комуникационих активности у циљу утицаја на доносиоце одлука.

Јавни послови су уско повезани са лобирањем које представља планирану комуникациону активност којом се утиче на доношење закона и регулативе првенствено стварањем и одржавањем односа с државним властима. Појам лобирање успостављен је у Енглеској у 17. веку и односио се на собу у парламенту у којој су грађани износили своје захтеве. Лобирање је у демократском друштву комуникациона активност која је дозвољена законом и има за циљ упознавање државних органа са различитим интересима како би они могли да донесу најбоље одлуке за јавно добро. Из тог разлога, лобисти прате развој јавне политике, идентификују доносиоце одлука на које настоје да утичу заступајући одређене ставове од значаја за организације које представљају. Ове ставове, лобисти намећу као добро решење датог проблема приказујући их као најбоље за друштво у целини.¹⁹²

Лобирање најчешће користе комерцијалне организације, а посебно оне чије је пословање „под лупом” јавности. То су компаније које загађују животну средину, компаније из области дуванске индустрије и сл. Поред њих, лобирање користе и професионална удружења, добротворне организације, групе за притисак итд. Кључне јавности које се лобирају најчешће су представници владе, министарства и других државних органа, као што су секретеријати, инспекције и сл. Да би поруке организације стигле до ових утицајних појединаца који креирају друштвену климу, користе се различити алати за комуникацију,

¹⁹⁰ Брум, 2010:223.

¹⁹¹ Брум, 2010:17.

¹⁹² Миљановић, 2009:150-152.

убеђивање и преговарање. Најчешће су то лични састанци, презентовање ставова и дискусија на пословним скуповима у које су укључени државни органи, партнерство са кредибилним удружењима и аналитичарима из области о којој се дискутује, организација протеста и сл. Поред поменутог, и у овој области медији имају велики утицај, па лобисти своје напоре усмеравају и на односе са медијима који су релевантни за доносиоце одлука.

4. Односи са финансијском јавношћу у периоду кризе:

Односи са финансијском јавношћу (финансијски ПР) су специјализовани део корпоративних односа с јавношћу чија је сврха градити и одржавати узајамно корисне односе са „кључним креаторима јавног мњења, углавном инвестиционим аналитичарима, финансијским новинарима и, у мањој мери, брокерима приватних клијената, који утичу на инвестиционе одлуке.”¹⁹³ Финансијски ПР се често меша са односима са инвеститорима који су првенствено усмерени на комуникацију са акционарима, док је финансијски ПР усмерен на ширу финансијску јавност.

Финансијску јавност чине директори банака и других финансијских организација (лизинг компаније, осигуравајућа друштва, пензиони фондови и сл.), брокери, представници финансијских институција, експерти из области финансија, финансијски новинари, акционари, итд. Ове јавности имају велики утицај имиџ организације. Мишљења цењених експерата, а посебно оних који су од стране медија препознати као кредибилни извор информација, могу утицати на поверење које тржиште има у компанији, цену акција и вредност капитала. Организације које су развиле добре односе са представницима своје финансијске јавности и изградиле добар имиџ, лакше добијају кредите и постижу више цене акција. Из ових разлога комуникација са финансијском јавношћу се мора пажљиво планирати и реализовати.

Финансијску јавност највише занимају пословни резултати у виду финансијских извештаја, информације о спроведеним и планираним инвестицијама, припајањима, куповини, продаји организације или њених акција сл. Према томе, овде нема простора за грешке, јер ће организација у супротном деловати неозбиљно и нестручно. Из тог разлога, за комуникацију са финансијском јавношћу треба да буду задужени посебни тимови који поред знања из области односа с јавношћу поседују и неопходна знања из области економије и финансија. Тако су за односе са финансијском јавношћу обично задужене специјализоване службе у оквиру сектора финансија или сектора за односе с јавношћу.

¹⁹³ Davis, 2005:233.

У комуницирању са финансијском јавношћу се користе специјализовани канали комуникације како би се таргетирала ова уска циљна група па, из тог разлога, оваква комуникација није толико видљива општој јавности. Међутим, прави коментари и савети финансијских аналитичара у одабраним медијима који се баве овом тематиком могу имати велики утицај на кретање цена акција. Колико извештавање утиче на кретање цена акција, Адижес¹⁹⁴ објашњава кроз кретања на Лондонској берзи као главном финансијском тржишту. Промет је концентрисан на акције малог броја већ познатих компанија или оних које су успеле да се изборе за медијску пажњу. Оне компаније које не успевају да привуку пажњу медија, односно које се не појављују у вестима релевантних медија, доживљавају да њихове акције буду потцењене.

Поред финансијског извештавања, нефинансијско извештавање (попут вести о активностима друштвене одговорности компаније, одрживом развоју, запошљавању и односима са запосленима и сл.) утиче на репутацију компаније, па тако и на финансијске токове. „У свету финансија сторителлинг игра виталну улогу. Не можете да тражите од неког да инвестира време и капитал у сирове чињенице” поврћује Дан Хендрикс, генерални директор компаније Интерфејс (*Interface Inc.*). Да бисте привукли инвеститоре, морате бити добар приповедач. „Приче су основа која даје смисао бројевима. Оне обезбеђују контекст и привлаче машту људи” процењује Доротеа Бренан, чланица управног одбора болнице Гејлорд (*Gaylord Hospital*).¹⁹⁵ Све ово указује на то да финансијски показатељи сами по себи нису довољни ако целокупна репутација организације није добра. Из тог ралога, у кризи је важно сачувати изграђену репутацију без које добре бројке на папиру неће довести до жељених резултата.

¹⁹⁴ Davis, 2005:151.

¹⁹⁵ Салмон, 2010:99.

9. ОДНОСИ С МЕДИЈИМА У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА

*„Четири непријатељски расположена листа
много су већа опасност него сто хиљада непријатељских војника.”*

Наполеон Бонапарта

9.1. РАЗУМЕВАЊЕ МЕДИЈА

Односи с медијима су најчешће коришћена функција односа с јавношћу. Разлог томе је што медији у том процесу имају двоструку улогу: они представљају циљну јавност али и канал комуникације до осталих циљних јавности организације. Према томе, односи с медијима, не само да су најчешће коришћена функција односа с јавношћу, већ су и његов најважнији део, јер се публицитет у савременом друштву најчешће остварује у медијском комплексу. „Остварује се институционално и/или ванинституционално, легалним и/или нелегалним, етички прихватљивим и/или неприхватљивим утицајима на професионалне комуникаторе приликом селекције, обликовања и дисеминације појединачних порука од значаја за субјекте паблик рилејшнса.”¹⁹⁶ Дакле, односи с медијима су планирана комуникациона активност која се првенствено базира на добрим интерперсоналним односима са представницима медија (новинарима, уредницима, сниматељима итд.).

За успешне односе с медијима првенствено је потребно добро познавање медија. Први корак у успостављању односа са медијима јесте креирање базе контаката релевантних медија и упознавање са њиховим представницима. Свака организација у зависности од своје делатности комуницира са различитим новинарима и уредницима који прате њихову област пословања. Поред тога, менаџери за односе с јавношћу треба да познају медијско тржиште земље у којој послују. То подразумева да знају за све медије, да знају ко су кључни и најутицајни медији (која је њихова гледаност или читаност), каква је њихова уређивачка политика, ко је њихова публика, ко су њихови уредници и кључни новинари и сл. Успостављање личних контаката са представницима медија је неопходно за успешно управљање односима с јавношћу, што посебно долази до изражаја у кризним ситуацијама. Познавање медијске слике подразумева и идентификовање најутицајних медија којима

¹⁹⁶ Милетић, М. - Милетић, Н., 2012: 234.

публика највише верује. Медији који највише утичу на формирање јавног мњења су најчешће они који имају највећу публику и од којих други медији преузимају информације.

Поред познавања медијског тржишта и људи који раде у медијима, важно је и разумевање медијског посла, стандарда и кодекса новинарске професије. Менаџери за односе с јавношћу треба да разумеју и специфичности различитих врста медија. То подразумева познавање могућности које ти медији пружају, познавање медијских жанрова, познавање медијских формата, али познавање рокова у којима је потребно послати информације датим медијима. Различите врсте медија захтевају пласирање информација према својим стандардима. Приликом слања вести у штампане медије обично се шаље писано саопштење и пратеће фотографије, док је за електронске медије много важније да имају видео снимак догађаја о коме се говори. Приликом наступа у електронским медијима порука мора бити јасно и сажето пренета јер наступи обично трају од тридесетак секунди до једне минуте, уколико није гостовање у студију.

У раду са медијима најважније је разумевање процеса селекције и обликовања вести. Према Потеру¹⁹⁷ постоје три основна ограничења када је реч о ономе што се приказује као вест, а то су рокови, недовољни ресурси и географско усмерење.

1. Рокови:

Уколико медији не добију информације о значајном догађају на време, они ће објавити вест о том догађају од постојећих информација и, у неким случајевима, изоставити суштину приче која у датом тренутку није позната. Друга опција је да због недостатка информација вест не буде објављена, што је чешћи случај уколико вест нема изузетно велику важност од јавног интереса. Поштовање рокова је посебно важно код штампаних медија јер ако се информација не достави до времена затварања неће бити објављена у планираном броју, а већ за наредни број можда више не буде актуелна.

2. Недовољни ресурси:

Медијске куће поседују ограничене ресурсе што доводи до тога да се прави избор између више дневних догађаја о којима ће се извештавати јер постојећи ресурси не могу да извештавају о свим дневним догађајима. Ово значи да организације које желе да пласирају своје вести путем медија треба да учине све да медијима олакшају посао како би повећале шансу да дата вест буде објављена. То подразумева припрему видео садржаја са догађаја за електронске медије, припрему адекватних фотографија за штампане медије, пласирање вести

¹⁹⁷ Потер, 2011: 264-266.

адаптираних према врстама медија и њиховој публици. Није исто писати вести за дневне новине или специјализоване магацине.

3. Географско усмерење:

Свака медијска кућа је, пре свега, усмерена на извештавање о догађајима који се дешавају у њеном окружењу, јер су то вести које највише интересују локалну заједницу која представља публику датог медија. То подразумева да организације које желе да пласирају вести не само у локалним медијима већ и у националним медијима морају приказати општи национални значај те вести. У супротном, вест остаје на локалном нивоу.

Поред ових основних ограничења у процесу селекције и обликовања вести, постоји још много утицаја на то шта ће бити одабрано и приказано као вест. Потер¹⁹⁸ објашњава да те утицаје стварају сами новинари да би лакше обављали свој посао и остваривали циљеве компанија у којима раде. Највећи утицаји произилазе из комерцијалних циљева, тржишног приступа и власништва медија. Крајњи циљ стварања вести је комерцијалан. Према томе, задатак новинара је да обликује такве вести које ће привући пажњу што бројније публике како би је медијска кућа изнајмљивала оглашивачима. У складу са комерцијалним циљевима и тржишни приступ подразумева да медији стварају оно што публика жели, а то значи све више сензационализма. Под притиском власника за остваривање већег профита јача се тржишни приступ у обликовању вести. Власник капитала ће увек бирати оно што иде у корист капитала, а не јавног интереса. Према томе, под власничким притиском, медији понекад мењају и своју уредничку политику и садржај вести.

Потер¹⁹⁹ објашњава да се приликом обликовања вести, новинари служе одређеним пречицама, односно шаблонима вести. Он наводи да је најпознатији шаблон „5 питања” (ко?, шта?, где?, када?, зашто?) које новинари постављају у циљу брзог састављања вести. Одговори на ових 5 питања обично се налазе на врху „обрнуте пирамиде вести” где стоје најважније информације о догађају. Овај популарни образац за састављање вести подразумева да се информације ређају према значају од најзначајнијих до најмање битних на крају вести. Према овом моделу менаџери за односе с јавношћу пишу саопштења за јавност како би у тој форми била пласирана. Уколико нема довољно простора у медијима за целу вест, медији ће пласирати најважније информације које се налазе у врху обрнуте пирамиде.

Још један популаран образац о којем Потер²⁰⁰ говори је обликовање вести као занимљиве нарације. Овај образац подразумева да се вест започне неким необичним

¹⁹⁸ Потер, 2011:276-277.

¹⁹⁹ Потер, 2011:277.

²⁰⁰ Потер, 2011:277.

приказом који изазива пажњу публике, а затим се прелази на заплет. Поред обрасца нарације, често коришћен је и образац прављења вести кроз *упрошћен продужени сукоб* (*Simplified extended conflict*) који се заснива на томе да прича без сукоба неће изазвати пажњу публике, али је важно да сукоб не буде сложен, јер у том случају одбија пажњу публике. Продужени сукоби који трају дуже време изазивају већу пажњу, а они највише долазе до изражаја управо у кризним ситуацијама. Из тог разлога, организације не треба да чекају да медији сами креирају вести о кризама које им се дешавају већ треба да наметну своју верзију приче обликовану на начин који ће и организацији и медијима бити прихватљив за објављивање.

Једно од кључних питања које се поставља када се анализира рад медија јесте: „*Да ли новинари могу бити објективни?*”. Потер сматра да новинари не могу да избегну лично просуђивање када је у питању избор вести на којима ће се радити, начин на који ће се радити и простор који ће такве вести у медијима добити. Он наводи следеће узроке који утичу на објективност новинара:²⁰¹

1. Фабриковање се дешава када новинари немају довољно времена или не желе да проверавају чињенице о догађајима о којима извештавају па их прихватају и објављују без провере, а дешава се и да поједини новинари одређене делове приче измисле како би она изазвала већу пажњу публике.
2. Пристрасност подразумева игнорисање вести или кривљење чињеница приликом обликовања вести од стране новинара, што ће публика која се слаже са ставовима новинара тешко уочити.
3. Непотпуна вест се објављује у ситуацијама када новинар није имао довољно информација или времена за истраживање па је објављена само делимична вест која као таква не може бити објективна.
4. Контекст, односно приказ ширих околности у којима се дати догађај дешава, веома је важан, а некад и неопходан да би се разумела суштина вести, односно да би вест била објективна и јасна.
5. Равнотежа у обликовању вести подразумева приказ датог догађаја из више углова из којих се тај догађај може представити.

Сва поменута ограничења показују да вести нису одраз стварних догађаја, већ дело професионалних комуникатора као креатора датих вести. У медијски засићеном окружењу већина људи није свесна ове чињенице и не препознаје утицај медија на знање, ставове,

²⁰¹ Потер, 2011:279-288.

емоције и понашање сваког од нас. Џајлс²⁰² (*Giles*) објашњава да медији свакодневно врше процес уоквирења (*framing*) у коме теме презентују из одређеног угла и позивају публику да изведе одређене закључке и да направи одређене алузије на друге теме. Оквири у основи могу бити губитнички или добитнички, а служе да повећају важност одређених идеја и да подстакну публику да мисли на одређен начин. У штампаним медијима, оквир чини комбинација различитих медијских елемената као што су наслов, фотографије, основни текст чланка, па тако само место на који је чланак смештен прави оквир приче, јер није исто да ли је чланак о некој кризи смештен у „црну хронику” или у рубрику „друштво”. Код електронских медија, процес уоквирења се постиже помоћу звучних ефекта, снимка уживо и сл.

Као пример медијског уоквиревања у коме се најбоље види моћ медија Џајлс наводи случај „MMR” вакцина.²⁰³ Касних деведесетих година прошлог века, влада Велике Британије објавила је да ће Светска здравствена организација почети деци да даје вакцину која комбинује некадашње три вакције - заштита деце од малих богиња, заушки и рубеола. Убрзо затим, престижни медицински часопис „The Lancet” објавио је чланак који говори о могућој вези између ове вакцине и необично високе учесталости јављања аутизма и болести црева. Иако је узорак овог истраживања које је потврдио ту везу био мали и налаз био једнократан, и остале новине су објављиве ово истраживање уз сензационалистичке наслове о опасности. Након овог истраживања, спроведена су и објављивана нова истраживања која нису привукла толику медијску пажњу па је тако сумња у вакцине превладала. Ово је узроковало значајан пад примана „MMR” вакцине са 92% 1995-96. на 80% 2003-2004.године, што је представљало потенцијални ризик за епидемију малих богиња. Тако је од 2005.године учесталост малих богиња у Британији забрињавајуће порасла. Између 2007. и 2008. године забележено је 2.349 случајева малих богиња, што је приближно исто колико и у претходних 11 година укупно.

На овом примеру најбоље видимо колика је моћ медија и какве ефекте може да проузрокује медијско уоквирење, али и недостатак стратешке комуникације о кризи. Да би организације које се суочавају са сличним ситуацијама могле адекватно да управљају кризном комуникацијом, неопходно је да разумеју процес медијског уоквирења прича у којима се помињу као главни или споредни учесници, како би могли да понуде нове приче које ће за медије бити довољно атрактивне и за јавност довољно уверљиве.

²⁰² Џајлс, 2011:159-161.

²⁰³ Џајлс, 2011:165.

У циљу разумевања процеса медијског уоквиравања Џајлс је развио модел за анализу медијског уоквиравања (*Media Framing Analysis – MFA*) који се састоји од следећег низа кој истраживачи морају да узму у обзир.²⁰⁴

1. Идентификовање приче је први корак који подразумева одређивање окоснице вести, односно основе на коју се прича ослања као што је новинско саопштење, публикација извештаја, изјава неког министра итд.
2. Идентификовање ликова је други корак у анализи који подразумева откривање са којим је ликом публика позвана да се поистовети.
3. Анализа наративне форме је трећи корак који подразумева начин на који је структуриран општи наратив приче, нарочито код дужих садржаја.
4. Анализа коришћења језика је четври корак који се односи на анализу реторичких функција које постижу кључни делови језика, као што су именице и придеви.
5. Прављање генерализације је пети корак који се односи анализу начина на који су самостални новински садржаји придружени већ постојећим причама и темама.
6. Коначна анализа је последњи корак у извођењу закључка који се односи на идентификовање облика сваке ставке у анализи и прављење њихове коначне листе у циљу редуковања на број који је погодан за интерпретативне сврхе.

Након разумевања процеса селекције и обликовања вести, као и процеса медијског уоквирања, могуће је остварити креативност у раду са медијима и усмеравати медије на кључне поруке организације.

9.2. СПЕЦИФИЧАН ОДНОС МЕДИЈА ПРЕМА КРИЗАМА

Медији имају специфичан однос према кризама који произилази из њихове тржишне оријентације. У време криза, медијска публика испољава појачано интересовање за вести о кризи што доводи до повећања броја гледалаца, односно слушалаца или читалаца медија, као и до повећања дужине гледања и слушања електронских медија. За медије који послују тржишно, таква ситуација представља сјајну прилику за стицање нове публике и за промоцију своје медијске куће кроз објављивање „ексклузивних информација” о датој кризи. Да би имали „ексклузивне информације” медији понекад ризикују да објаве непроверене информације, за које се накнадно испостави да су нетачне. Међутим, у таквим ситуацијама, често је штета за медије мања од користи коју су имали од објављивања таквих информација.

²⁰⁴ Џајлс, 2011:166-173.

Дакле, у кризним ситуацијама, медији настоје да обезбеде сталан прилив информација и ако је могуће ексклузивност која им даје компартаивну предност у односу на друге медије. То им омогућава повећање публике коју „продају” оглашивачима и на тај начин остварују већи профит.

Можемо видети да се у кризним ситуацијама медији суочавају са два конфликтна изазова:

1. Први изазов је бити сервис грађана који преноси проверене информације и помаже да се кризна ситуација реши. На овај начин медији прате кризу кроз класичан информативни приступ и показују одговорност за ефекте које њихово деловање производи унутар друштва.

2. Други изазов је да се криза искористи за привлачење шире публике сензационалистичким извештавањем и да се тако оствари већи профит. На овај начин криза се прати кроз медијски атрактиван приступ, а медији тако постају индиректни учесници кризе, а понекад и креатори нових криза.

Када су у питању друштвене кризе изазване природним факторима ризика, као што су природне катастрофе и сл., локални медији кроз информативни приступ преузимају улогу сервиса грађана. Међутим, када су у питању кризе у појединачним организацијама, медији најчешће теже одређеној дози сензационализма који привлачи најширу публику. Према томе, кризну ситуацију обично прати непријатељски став медија према организацији која је у кризи, па се из тог разлога кризе често повезују са неочекивано лошим публицитетом. „Новинарство се од самог почетка храни углавном негативним публицитетом. Као што је познато, „вредност вести” се од почетка њиховог писања приписује појавама које представљају нешто неочекивано, ван нормалности, криминално, драматично и дискутабилно. Додељивањем негативног публицитета некој особи, институцији или организацији, новинари их друштвено кажњавају или их проглашавају за неприхватљиве у постојећем друштвеном поретку.”²⁰⁵ Управо такав негативни публицитет који угрожава тзв. мекани капитал може проузроковати много већу штету за организацију него сама криза. Из тог разлога, важно је предвидети потенцијално сензационалистичке елементе и ићи корак испред медија. Најбољи начин да се организација заштити од сензационализма јесу детаљне информације о кризи које елиминишу потребу за даљим истраживањем од стране медија. Понекад организација може намерно да усмери пажњу медија на потенцијално сензационалистичке елементе који иду у прилог организацији и говоре о херојима кризе и

²⁰⁵ Радојковић - Стојковић, 2009:158.

њиховој пожртвованости или пикантним детаљима о сличним кризама које су се дешавале у другим организацијама, па се на тај начин актуелна криза умањује.

Неке негативне вести које медији објављују о организацијама су потпуно тачне, али се често дешава да се објаве и погрешне информације, случајно или са намером. Након објаве негативних вести о организацији први корак је провера да ли су такве информације истините и да ли је критика од стране медија оправдана. Уколико се утврди да су информације нетачне, већина стручњака за односе с јавношћу саветује да се такве неистине о организацији демантују. Иако је ефекат демантија мањи од ефекта већ објављене критике у медијима, он омогућава смањење штете по имиџ компаније, јер ће тако тачна информација ипак стићи до једног дела публике. Ипак, није препоручљиво реаговање на критику у ситуацијама када се критика заснива на личном непријатељству, уколико су активности о којима се говори у процедури, уколико би одговор на критику подстакао расправе и проблеме и сл.

Медији су већини људи главно средство информисања и као такви главни су преносиоци информација о кризи. Они играју најважнију улогу у креирању јавног мњења о кризи и предствљају кључни фактор који слику о компанији може да поправи или погорша. Из тога разлога, неопходно је разумевање специфичног односа који медији имају према кризама и разумевање начина на који задовољавају „глад“ за информацијама о кризи. Организација која то разуме, моћи ће да понуди медијима своју верзију приче на начин који ће им бити интересантан за објављивање.

Гвинет Хауел (*Gwyneth Howell*) и Роан Милер (*Rohan Miller*)²⁰⁶ бавили су се анализом извештавања медија о кризи у свакој од фаза животног циклуса кризе. Ови аутори, свој рад су базирали на моделима животног циклуса кризе који су дали Финк и Митроф. Њихова анализа показује да свака фаза животног циклуса кризе садржи различите теме у извештавању масовних медија:

1. Фаза детекције сигнала (Митроф) или фаза раних симптома (Финк):

Аутори предвиђају да се током ове почетне фазе кризе, питања која имају потенцијал да постану кризе, појављују као мале вести у масовним медијима. Медији тако идентификују и покрећу теме које би могле представљати агенду за покривање кризе.

2. Фаза припреме и превенције (Митроф):

У овој фази масовни медији почињу да се фокусирају на једну кључну тему. Аутори тврде да је ова фаза посебно значајна јер управљање темом која је окидач може да спречи развој кризе, чиме се смањује потенцијална штета.

²⁰⁶ Howell - Miller, 2006.

3. Фаза сузбијања штете (Митроф) или фаза акутне кризе (Финк):

Уколико у фази превенције, организација није успела да спречи развој кризе, у фази акутне кризе која представља најинтензивнију фазу кризе, медији изолују „окидач тему” на који се фокусирају, јер управо она служи као основно објашњење кризе.

4. Фаза опоравака (Митроф) или фаза хроничне кризе (Финк):

У овој фази, фокус масовних медија се премешта на приписивање одговорности и кривице у оквиру изабране теме која је окидач. Аутори предвиђају да ће извештаји медија у овој фази бити вођени кривичним и грађанским оптужбама, парницама и сл.

5. Фаза учења (Митроф) или фаза резолуције (Финк):

У завршној фази, садржај медија фокусира се на решавање теме које је окидач. Новинари покушавају да реше „окидач тему” и сумирају како је дошло до кризе, ко је крив или одговоран за кризу, шта се може да се извуче из кризе као лекција за будућност и сл. Међутим, када организације нису у стању да реше догађаје који су створили „окидач тему”, она добија латентни статус. Оваква ситуација, представља претњу за организацију јер нови догађаји могу изнова да покрену ову тему и да јој врате медијску популарност чиме креће нови циклус кризе.

Пошто видимо да је криза период када је сва пажња медија и јавности усмерена ка организацији, само од ње и њених односа са медијима зависи како ће криза бити представљена јавности. Медији са којима организација има изграђене добре односе могу да упозоре њене представнике на потенцијалне кризе и могу бити извор значајних информација за организацију, могу бити од велике помоћи у обавештавању циљних јавности, смиривању панике и уништавању гласина у кризи. Ипак, изграња добрих односа са медијима није увек лак задатак, а посебно не у кризи када овај однос може бити супарнички.

9.3. ПРАВИЛА ЗА УСПЕШНЕ ОДНОСЕ СА МЕДИЈИМА У ПЕРИОДУ КРИЗЕ

Због утицаја који медији имају на друштво, свака организација треба да има циљ да успостави и одржава добре односе са њима. На овај процес треба гледати као на инвестицију која ће се исплатити када је најпотребније, а то је најчешће у кризним ситуацијама.

Успостављање добрих односа са медијима остварује се добром међусобном пословном сарадњом. То подразумева професионални приступ и правовремене информације, као и сарадњу на формалним и неформалним догађајима за медије. Када наступи кризна ситуација, посебну пажњу треба посветити комуникацији са медијима што подразумева

обезбеђивање сталног дотока конкретних информација о кризи, обезбеђивање изјава кључних људи из организације, али и упућивање на комуникацију са експертима из дате области. Организације које успевају у томе, не само да успешно превазилазе кризе, већ кризу претварају у прилику за изградњу поверења код својих циљних јавности. Дакле, медије треба посматрати као партнере који могу да пруже подршку у решавању кризе. За успешне односе с медијима у периоду кризе, Лондонска школа за односе с јавношћу предлаже следећа правила:

1. Не треба давати изјаве ако о ситуацији не знате ништа:

Када новинар позове са питањима о кризи, а представник организације није спреман за одговор, јер о ситуацији не зна ништа или нема проверене информације, онда не треба да даје било какве изјаве. У таквој ситуацији, представник организације треба да објасни да у датом тренутку не поседује све информације и да ће се јавити у најкраћем могућем року са провереним информацијама. На овај начин организација је добила мало времена да испита ситуацију, провери чињенице и размисли о одговору, а новинар је добио обећање да ће његова професионална радозналост бити брзо задовољена. Овај период прикупљања првих информација и давања изјаве треба да буде што краћи како се не би десило да причу исприча неко други на начин који организацији не одговара. Дакле, представници организације не могу чекати да прикупе баш све детаље о догађају већ се саветује да саопште чињенице које су тренутно познате и проверене уз напомену да ће обавестити медије чим нове чињенице буду познате.

2. Говорити отворено, брзо и истинито:

Када се прикупе све релевантне информације, потребно је што пре дати изјаву за медије која треба да садржи основне информације о томе шта се догодило, зашто се догодило, какве су последице тога, али и шта организација предузима у циљу решавања кризне ситуације. Након ове изјаве важно је нагласити медијима да ће организација редовно достављати нове информације о кризи и да ће бити упућени у све што организација предузима. Приликом давања изјава за медије организација мора да се постара да у томе буде брза, али и да такве информације буду проверене. Увек се саветује да се у кризним ситуацијама говори истина без одуговлачења и прећутивања важних чињеница.

3. Бити на услузи медијима:

Менаџери за односе с јавношћу у периоду кризе морају да буду стално доступни за медије. Од њих се очекује да у сваком тренутку располажу најновијим информацијама о кризи и да о томе брзо обавештавају медије. Они морају да знају које информације су релевантне за медије и на који начин их треба припремити и пласирати медијима.

Представници организације морају имати разумевања да понекад медији нису довољно упућени у њихову делатност пословања и рад њихове организације и морају да се потруде да их о томе едукују како се не би десило да због неразумевања суштине проблема, кључне инфомације изостану или не буду интерпретиране на прави начин. У таквим ситуацијама, корисно је понудити новинарима разговор са екпертима из дате области или понудити долазак у компанију ради обиласка производног погона уколико је то предмет приче и сл.

4. Не молиги да се прича објави или заустави:

Представници компаније за односе са медијима немају право да траже од медија да неке приче објаве, а друге зауставе. Уколико је циљ да се одређена вест из организације објави, представници организације који се баве односима с јавношћу морају да знају које информације имају медијску вредност и на који начин их треба припремити за медије како би се повећала шанса за њихово објављивање. У супротном, ако информације из организације нису вест за медије, молбе и инсистирања ће бити схваћени само као непрофесионалност у раду са медијима.

Супротно томе, у кризним ситуацијама, организације често пожелеле да се приче о њиховој кризи никада не објаве у медијима. Неке организације су спремне на све како би зауставиле објављивање неких прича па се упуштају у подмићивање представника медија, откупљивање прича, уцене, претње и сл. Међутим, сила углавном не може да спречи да се истина на крају сазна. Такав став представника организације може бити велика увреда за медије и створити непријатељски однос. Оно што организација може да учини у ситуацији када зна да ће медији објавити вести о кризи, јесте да им пружи што детаљније информације и усмери их на своју верзију приче како би на тај начин умањила штету коју ће вести о кризи произвести. Ипак, постоје ситуације када је потпуно легитимно да се затражи одлагање објављивања одређених вести. То су посебни случајеви када би објављивање таквих вести угрозило јавни интерес као у ситуацијама војних операција, обезбеђивања јавне сигурности и сл.

5. Показати људску страну у несрећи:

Организација која искрено показује да су људи њен приоритет у кризи, имаће разумевање јавности за ситуацију у којој се налази. Искрена забринутост за људе у кризи, искрено жаљење за жртвама, али и показивање одговорности и предузимање активности да се ситуација реши и да се оштећенима помогне показује људску страну организације у кризној ситуацији која није само задесила њу већ и њено окружење у којем послује.

6. Попунити информацијску празнину:

Ћутање организације у кризи обично доводи до закључка да она избегава истину и крије информације, јер је највероватније крива за то што се дешава. Јавност је у таквим ситуацијама по правилу „гладна” за информацијама, па се тако отвара информацијска празнина која се пуни спекулацијама и трачевима што само продубљује кризу. Уколико организација ћути, медији ће информације потражити од других извора, а организација ће сама себи ускратити право да саопшти своје виђење ситуације. Само провереним и правовременим информацијама, организација ће моћи да успостави контролу над садржајем вести које се о њој објављују. Важно је нагласити да редовно информисање медија у циљу попуњавања информацијске празнине не значи да их треба засипати информацијама, већ значи да је потребно фокусирати се на оно што медији сматрају вешћу и то саопштити на време.

7. Ускладити тактике и рокове:

За односе са медијима у кризним ситуацијама јако је важно да се ускладе све тактике и рокови за њихову реализацију. Неписано је правило да се кризе обично дешавају ноћу када кључни представници медија најчешће нису на располагању. Из то разлога, за кризне ситуације значајну улогу играју све посећенији онлајн медији (портали медијских кућа, блогови, друштвене мреже итд.) који омогућавају тренутно информисање. Након пласирања првих вести о кризи у медијима, организација може да одлучи да ли је потребно да организује конференцију за новинаре. Уколико је криза комплексна и захтева детаљније објашњење и уколико медији нису на прави начин пренели поруку организације и имају пуно питања, саветује се организовање конференције за новинаре. Уколико је, са друге стране, организација успела да у првих 24 сата пласира све потребне информације медијима и одговори на сва њихова питања и уколико је њихово интересовање за кризу након тога опало, не саветује се организација конференције јер би онда то само додатно скренуло пажњу јавности на кризу.

8. Остати при јасно дефинисаној поруци:

У периоду кризе организација мора да задржи фокус на кључе поруке у целокупној комуникацији. Кључне поруке треба да се односе на то шта се догодило (чињнице о кризи) и шта организација предузима у циљу решавања кризе што показује њену проактивност. Треба показати одговорност, али не треба давати лажна обећања. Циљ организације треба да буде да успостави контролу над информацијама о кризи које медији пласирају и да сачува истину. Уколико се појаве нетачне информације, треба их одмах демантовати. Важне су све поруке које се о кризи пласирају путем медија и представници организације морају да воде рачуна о

свему што јавно изговарају у кризи. Из тог разлога, за комуникацију са медијима задужена је једна особа која је обучена за наступе у медијима. Поред тога, сви запослени треба да добију упутство на који начин да се понашају када медији од њих затраже неке одговоре и на који начин ће медије упућивати на надлежне особе у организацији. Ово је важно како се не би десило да, из најбоље намере, неко од запослених под емоцијама изазваним кризом, пошаље погрешне поруке у јавност. Када се криза заврши и када се организација врати у нормалу, треба настави комуникацију са медијима и искористи њихово интересовање како би се пласирале позитивне приче о опоравку организације и њеним пословним плановима.

9.4. ТЕХНИКЕ ЗА УСПЕШНЕ НАСТУПЕ У МЕДИЈИМА У ПЕРИОДУ КРИЗЕ

За успешне наступе у медијима у периоду кризе први корак је - одредити особу која ће говорити у име организације. Особе задужене за комуникацију са новинарима и јавне наступе у име организације, називају се портпароли (према француским речима *порттер* – носити, и *пароле* – реч).²⁰⁷ Најчешће у организацијама постоји више портпарола који су задужени за различите стручне теме, а сваки из своје области специјалности, односно у зависности од функције коју имају у организацији. У кризним ситуацијама, то су најчешће кључни људи организације за кризе већег обима или директори одређених сектора за кризе мањег обима. Особа која говори у медијима мора да поседује одговарајуће информације и има знање и ауторитет да на дате теме говори у јавности, али и да уме да покаже саосећајност. Поред тога, важно је да ова особа буде добро обучена за све врсте медијских наступа као што су: конференције за новинаре, интервју, давање изјава, медијско сучељавање са другом сукобљеном страном и сл.

Кључ успеха у јавним наступима као и генерално у кризној комуникацији лежи у доброј припреми. За конференције за новинаре потребно је припремити протокол, сценарио, говор и одговоре на потенцијална непријатна питања новинара. За медијске изјаве и гостовања у медијима такође је потребно припремити кључне тачке говора у складу са кључним порукама организације. Да би се написао добар говор најважнија је добра информисаност о теми, прецизне и проверене чињенице. Вилкокс, Камерон, Олт, Ејџи²⁰⁸ саветују да је код писања говора кључно учинити да речи теку на начин на који особа за коју

²⁰⁷ Павловић - Алексић, 2011:164.

²⁰⁸ Вилкокс – Камерон – Олт – Ејџи, 2006:513.

се говор пише обично говори. Затим, писање које је намењено слушању мора бити једноставније конструкције од писања намењеног читању, а то подразумева кратке и директне реченице и фокус на једну или највише две главне теме говора. Зато порука треба бити децидирана, јасна и конкретна.

Стручњаци саветују да је пажња публике највећа у првих 30 секунди говора па је важно то искористити за саопштавање најважнијих информација. Затим, у току говора кључне поруке треба понављати кроз различите формулације како би их публика запамтила. И на самом крају говора, рекапитулација главних тачака је веома корисна јер је то оно што ће публика последње чути. Дакле, током целог говора, потребан је фокус на кључне поруке и саветује се да говор за медије не буде превише дугачак, јер то обично води расплињавању и усмеравању на неке детаље који у датом тренутку нису од кључне важности. Када су говори дугачки, медији одлучују који део ће пустити у јавност, па се може десити да кључне поруке изостану. Да би се задржао планирани фокус и да се нешто важно не би пропустило, корисно је имати подсетник у виду кратких теза говора.

Још једно правило за успешну комуникацију у јавности говори да врста публике одређује стил и садржај говора. Ово подразумева да уколико је говор намењен стручној јавности, потпуно је очекивано да се користе стручни термини које ће у овом случају публика разумети. Међутим, у кризним ситуацијама најчешће је случај да се представници организација обраћају широј јавности, а то подразумева различите нивое образовања, као и различите нивое познавања теме о којој се говори. Из тог разлога, потребно је наћи равнотежу како би говор био разумљив свим представницима циљне јавности.

Новинари, у неким ситуацијама, могу бити велики провокатори и са намером иритирати представнике информације како би изазвали њихову исхитрену реакцију. Из тог разлога, важно је да представници организације који су у контакту са медијима знају да контролишу своја осећања и на провокацију не одговарају провокацијом. Они морају у сваком тренутку да буду свесни да представљају организацију и да све што изајаве може бити објављено у медијима.

Мајкл Левин, један од светски истакнутијих стручњака за односе с јавношћу у индустрији забаве, даје следеће савете за успешне наступе у медијима:²⁰⁹

- Новинар може формулисати питања, али ви формулишете одговоре. Морате се усредсредити на позитивне одговоре. Разговором ћете управљати зависно од тога умете ли да саопштите новинарима оно што ви желите да они чују, а не оно што се

²⁰⁹ Левин, 2012:247, 284.

они надају да ће чути. Да бисте то постигли никада не смете изгубити из вида свој циљ. Наравно да треба да одговорите на сумњичава или споредна питања, али изазов за вас биће да се вратитите на главну тему а да притом не оставите утисак продавца магле.

- Нагласите позитивно. Без обзира на то да ли заступате опречан став или не, будите ведри. Пронађите оно у чему се слажете са саговорником, учесницима у дебати и публиком.
- Успорите. Ако хоћете да делујете нервозно и несигурно, говорите брзо. Уколико хоћете да звучите самопоуздано и паметно, говорите споро.
- На телевизији је важно не само шта ћете рећи већ и како ћете то рећи и како ћете изгледати док то говорите. Носите ненападне тамне боје, одећу сведених дезена или једнобојну. Избегавајте сјајне модне детаље или минђуше и наруквице које звецкају. Гледајте у саговорника, не у камеру.

Видимо да припрема за наступе у медијима укључује и припрему одговора на потенцијална непријатна питања новинара. То су питања на која организација у датом тренутку не жели или не може да дискутује јер не поседује све потребне информације о томе, као и питања чији би одговори могли угрозити ток истраге или једноставно угрозити репутацију организације. Поред тога, непријатна питања подразумевају сва она питања која могу бити двосмислена, питања која провоцирају представнике организације, питања на која није лако одговорити јер захтевају дуже објашњење и сва питања којима се упућује на кривицу организације. Припрема подразумева да се менаџер за односе с јавношћу стави у улогу новинара и предвиди која су то непријатна питања која би новинари могли да поставе, како би се за њих припремили адекватни одговори. Ово не подразумева негирање кризе и заташкавање чињеница, већ избор правих речи за објашњавање кризе како би се паника смирила и потреба за сензацијом угасила што помаже да се криза брже и лакше разреши.

Поред припреме конкретних одговора на потенцијална непријатна питања, веома је корисно упознавање са техникама одговора на непријатна питања. Једна од најпознатијих техника за одговоре на непријатна питања, односно заобилажење одговора на ова питања је техника премошћавања (*bridging*). Ова техника омогућава прелаз са једног фокуса приче на други фокус приче, односно са негативних тема које обично интересују новинаре на оне позитивне које организација жели да саопшти. Овако преусмеравање тока дискусије, омогућава успостављање контроле над интервјуом и саопштавање кључних порука у складу са планом организације. Следе примери фразе премошћавања:

- *То је интересно, али оно што је заиста важно јесте...*
- *Заправо, то доводи до кључног питања...*
- *Оно што је заправо овде у питању је...*
- *Мислим да је оно што заиста тражите...*
- *Само да додам...*
- *У ствари, то говори да...*
- *Шта то заправо значи...*
- *Пре него што одговорим на то, дозволите ми да кажем...*
- *Не могу да дискутујем о томе, али оно што могу да кажем је...*
- *То није моја стручна област, али оно што могу рећи је...*

Техника премештавања је веома једноставна, међутим треба бити пажљив са њеном употребом. Уколико се ова техника пуно користи може бити контрапродуктивна. Константно премештавање делује фрустрирајуће и за новинаре и за њихову публику, исто као одговор „без коментара”. Све то оставља утисак да особа, односно организација коју она представља крије истину, јер јој она не одговара.

Поред важности порука које се шаљу вербалним путем и познавања кључних техника комуникације, за успешне наступе у медијима, важно је и познавање техника невербалне комуникације. „Истраживања комуникација између људских бића показују да је информација, која се размеђује између две особе, у просеку одређена: 15% самим садржајем, 35% тоном гласа, 50% понашањем и физичком појавом.”²¹⁰ Невербални говор се преплиће са вербалним тако што га надопуњује, наглашава или тако што га негира и мења смисао речи. За јавне наступе у кризи, невербални говор је јако важан у показивању искреног жаљења, емпатије, извињења, али и одлучности и борбености у решавању кризне ситуације. Уколико особа даје изјаву за медије стојећи на месту догађаја или испред организације, производног погона и сл. то даје утисак да је организација активна у решавању кризе, док изјаве које се дају седећи у канцеларији шаљу поруку пасивности и затворености у односу на јавност.

Понашање особе која представља организацију у кризи и јавно наступа у медијима у име организације има значајан утицај на ставове јавности о кризној ситуацији. Поред понашања, покрета тела и лица, сам физички изглед особе има утицај на перципирање кризе, јер се често лепо лице изједначава са моралним. Ова тежња да се особама пријатног изгледа приписује добар карактер назива се „хало ефекат“ или ефекат првог утиска. Суштина ове појаве је у томе да на основу једног својства или особине која нам се свиђа или не свиђа

²¹⁰ Радојковић – Милетић, 2006:52.

стварамо целокупну слику о некој особи, а на основу тога и о организацији коју представља. Одећа је такође битна јер шаље поруку о особи и кроз њу о организацији која је у кризи. Из тог разлога, одећа треба да буде послована и једноставна, без јарких боја и упадљивих елемената који могу да скрену пажњу са онога што се говори. Невербални говор треба да буде у функцији изражавања кључних порука организације и у складу са доминантном културом у друштву у коме се криза дешава.

10. РУМОРНО КОМУНИЦИРАЊЕ У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА

*„Најпре је мала ал до неба порасте,
С ногама на земљи – главом у облаке;
и ширећи лажне и истините вести.”*
Вергилије, „Енејида”

У кризним ситуацијама често долази до гласина па је важно разумети овај вид комуницирања и начине за његову контролу и сузбијање. Радојковић и Милетић²¹¹ наводе да је руморно комуницирање специфичан облик комуникационе праксе у којем се поруке дисеминирају интерперсоналним комуницирањем до неутврдивог броја припадника одређене социјалне заједнице. Такве поруке називају се гласинама и сам назив руморно комуницирање потиче од енглеске речи *rumour* са значењем „гласина” или *to rumour* са значењем „разгласити”. За гласину се још каже да је да је „трач” или „фама” која је у митологији старих Римљана означавала богињу вести. Латинска реч *fama* значи славу, јавно мњење глас, говоркање и гласину. Неке гласине могу бити тачне, а друге нетачне, али све гласине су непотврђене информације за које је кључно да су актуелне и интересантне за преношење.

У комуникологији се руморно комуницирање позиционира између интерперсоналног са једне, и комуницирања у већим друштвеним групама и масовног комуницирања, са друге стране. Гласине се шире механизмима интерперсоналног комуницирања и најчешће размењују међу особама које већ имају изграђене интерперсоналне везе. Тако руморно комуницирање задржава нејавни карактер интерперсоналног комуницирања, али у комуникацију увлачи велики број учесника па се поруке шире таквом брзином као да је у питању масовно комуницирање, иако се не употребљавају медији масовног комуницирања. Нојбауер²¹² објашњава да гласина има чудесну моћ неутралног и чудесни ауторитет који почива на томе да „сви тако кажу” и да је због тога „то тако”. Умећем цитата многих који нису ту, гласине као колективна творевина неупадљиво се шире и постају све моћније. Креатор гласине није познат, као што није позато ни колико се гласина на путу преношења мењала.

²¹¹ Радојковић – Милетић, 2006:66-70.

²¹² Нојбауер, 2010:241.

Разлози настанка гласина могу бити друштвени или индивидуални.²¹³

1. *Друштвени разлози* могу бити:

- a. изостајање организованог јавног саопштавања порука о темама за које јавност показује интересовање, као и јавно саопштавање порука које су очигледно неистините или међусобно контрадикторне; и
- b. ванредне околности као што су ратна стања, природне катастрофе и друге кризне ситуације у којима долази до потпуног или делимичног распада медијских система и организованог јавног комуницирања.

2. *Индивидуални разлози* могу бити:

- a. рационални – који подразумевају остваривање користи, показивање друштвеног статуса, потврда социјалне улоге и позиционирање у групи; и
- b. ирационални – који се базирају на психичкој склоности ка претеривању и лажима или настају због страха, мржње и сл.

Тако се гласинама попуњавају когнитивне и емоционалне празнине:²¹⁴

1. *Когнитивне празнине* су најчешћи повод гласина. Оне се стварају о темама о којима нема довољно информација или о којима није дозвољено комуницирати путем институционалних канала за јавно и масовно комуницирање па се тако ствара информацијски вакуум који се попуњава гласинама. Когнитивне празнине такође настају када је информационо-комуникациони систем западао у кризу или распад.
2. *Емоционалне празнине* настају као последица ниских жеља, страхова или мржњи. Овакве празнине попуњавају се гласинама о темама и субјектима према којима постоје неутољене емоције. Из тог разлога се каже да гласине говоре о психичким мотивима оних који их шире. Социјални психолози дају предност оваквим гласинама јер је у људској природи да ужива у неформалним спекулацијама. Пошто се гласине преносе наизглед ексклузивно појединци који у овом процесу учествују стичу утисак о себи као натпросечно информисаном члану заједнице.

Гордон В. Олпорт (покретач америчких клиника за гласине из Другог светског рата) и Лео Постмен су дошли до закључка да снага једне гласине одговара производу значаја вести и неодређености ситуације; што је општа позиција неодређенија, а порука важнија, то је гласина снажнија. Други истраживачи су у овај модел убацили и критичку способност учесника: ако је она висока, гласина иде врло тешко, а ако наиђе на некритичне слушаоце,

²¹³ Милетић, М. – Милетић, Н., 2012:295.

²¹⁴ Радојковић – Милетић, 2006:71-72.

онда је брзо преношење загарантовано. Олпорт и Постмен су још четрдесетих година двадесетог века у лабораторијским условима поновили експерименте Вилијама Штерна и дошли до сличних сазнања: што се вест више удаљава од свог извора, чини се да утолико постаје својеглавија. На основу резултата експеримента они су одредили три правила по којима се гласине понашају развијајући своје информације:²¹⁵

1. *Нивелисање (levelling)* представља изостављање детаља и неутралисање специфичности.
2. *Изоштавање (sharpening)* се односи на заостравање поруке у једну конкретну и пре свега упечатљиву вест.
3. *Асимилација (assimilation)* подразумева да се вест прилагођава околностима приче, па се тако у зависности од приповедача и слушалаца, наглашавају различите стране исте приче.

Слично томе, и Радојковић и Милетић наводе да без обзира на то да ли је гласина у старту била тачна или нетачна, механизам њене дистрибуције излаже је ризику да током размене буде модификована, и објашњавају следеће облике модификације:²¹⁶

1. *Нивелисање или симплификација* као најчешћи облик модификовања порука у руморном комуницирању.
2. *Дисторзија* која се односи на потпуно кривљење догађаја или података, што се углавном дешава свесно.
3. *Драматизација* до које долази у кризним ситуацијама због ратова, природних катастрофа, револуција, нереда, итд.

Због овакве природе гласина, власт је одувек од њих зазирала. Нојбауер²¹⁷ наводи примере париских доушника које су називали „муве” (*mouches*), а који су од касног седамнаестог века ловили и бележили гласине. Борба власти против гласина долази до изражаја у Другом светском рату. У Уједињеном Краљевству, Енглеze су ућуткали шаљиви постери да гласине могу коштати живота (*Careless Talk Cost Lives*), док су у Немачкој били познати плакати с натписом „*Непијатељ прислушкује!*”. Слично томе на америчким плакатима писало је „*Непијатељеве уши слушају*” уз драматичан приказ дављеника око кога пише „*Неко је причао*”, као и плакати са ујка Семом с прстом на уснама и поруком: „*Рачунам на тебе. Размисли пре него што проговорим.*” Од 1942.године у Америци настају и прве „клинике за гласине” (*rumor clinics*) чији је циљ био да утичу на стварање политичког јавног

²¹⁵ Нојбауер, 2010:233-235.

²¹⁶ Радојковић – Милетић, 2006:78-79.

²¹⁷ Нојбауер, 2010:188-190.

мњења кроз откривање и уништавање гласина везаних за рат. Уништавање гласина се постизало кроз недељну колумну у локалним новинама која је анализом и херменеутиком одузимала дражи гласинама.

Видимо да гласине није било могуће забранити већ само контролисати, а то је данас још теже. Данас се уместо информационаих празнина, друштво суочава са информационим преоптерећењем. Интернет је омогућио сваком појединцу прикљученом на мрежу, да у сваком тренутку пронађе жељене информације, најчешће у таквој количини да је немогуће да их све прочита. Тако се потреба за гласинама смањила. Међутим, уколико се гласина покрене у вирuellној комуникацији она може постати још бржа и чак достићи глобални карактер. Такве гласине које постигну велику популарност у вирuellном свету, постају вест и за традиционалне медије који о њима почињу да извештавају, јер „у вирuellном свету квантитет постаје квалитативни фактор. Информација више није вест о чињеницама, већ је то вест о успеху неке вести.“²¹⁸ Тако гласина са променом медија и признањем јавног ауторитета доживљава друштвени успон. То се догађа и у кризним ситуацијама када недостају проверене информације па се неки медији прикључују дисеминацији гласина. Организације које нису отворене за комуникацију у кризи или у томе касне, ризикују да медији, услед недостатка правих информација, почну да преносе гласине. Слика кризног догађаја настала на основу гласина најчешће је много гора од реалне ситуације. Међутим, организације обично то касно схвате, а тада је јако тешко вратити се на почетак.

„Још је Френсис Бејкон писао да „сви мудри управљачи” морају пажљиво да мотре на гласине како би ову опасну моћ користили уместо да због ње претрпе штету, јер су гласине „често сенке предстојећих догађаја”.²¹⁹ Према томе, и организације треба да ослушкују своје запослене, као и своје окружење како би могле на време да утичу на сузбијање гласина које се о њима појављују. Унутар сваке организације постоје гласине које се свакодневно шире путањом већ успостављених веза. Уколико се овакве гласине не сузбију на време, оне често прелазе у екстерно окружење настављајући своје ширење. У кризним ситуацијама, гласине су уобичајена појава, а некада наизглед безазлена гласина може да прерасте у озбиљну кризу.

Колико је тешко носити се са гласином, Брум²²⁰ објашњава кроз пример корпорације „Проктер енд Гембл” (Procter & Gamble). О овој компанији постојала је гласина да је „у савезу с врагом” и да део свог профита одваја за сатонистичку цркву. Наводни доказ за овакву гласину био је лого ове компаније који датира још из 1930. године, на коме је приказан

²¹⁸ Нојбауер, 2010:215.

²¹⁹ Нојбауер, 2010:184.

²²⁰ Брум, 2010:317.

човек у месецу и 13 звезда које су представљале почетних 13 колонија. Како би зауставила ове гласине, компанија се обратила медијима, свештенству и судовима с молбом да зауставе неосноване оптужбе. Пошто овакве молбе нису зауставиле гласине, компанија је одустала од борбе и објавила да ће уклонити логотип са својих производа. Лого је модернизован 1991. године, али је тек неколико година касније стављен на производе. Ова компанија сада користи верзију логотипа на којој су само слова, јер гласина још увек постоји упркос покушајима да се дискретитије и објасни стварно значење изворног логотипа.

Видимо да чак и наизглед бесмислене гласине, треба озбиљно схватати, јер понекад и такве гласине могу да прерасту у кризе. За успешну решавање кризних ситуација изазваних гласинама, Вилкокс, Камерон, Олт, Ејџи²²¹ дају следеће савете:

1. Пре предузимања акције, потребно је анализирати природу и утицај гласина, јер многе гласине нису штетне и нестану после кратког времена.
2. Важно је пронаћи узрок гласине и место одакле је потекла, како би се према томе одредило деловање за борбу против такве гласине на локалном, регионалном, националном нивоу или шире.
3. Потребно је саставити комплетну, аутентичну информацију која ће или побити или потврдити гласину. Важно је понудити адекватне доказе, детаљне и садржајне чињенице које гласина не нуди.
4. Приликом порицања гласина, треба избегавати њено понављање више него што је потребно.
5. Подршка лидера мишљења може бити од велике користи за оповргавање гласина, посебно ако се гласине шире само по препознатљивим групама.

На ове савете можемо додати да је брза реакција од пресудног значаја. Што пре се попуни информацијски вакум, оставља се мање места за нагађања. Што више људи чује званичне и поуздане информације о кризној ситуацији, мања је вероватноћа да ће имати потребу да се о томе информишу на алтернативне начине. Дакле, најбољи облик контроле гласина јесте да се оне у сваком погледу учине непотребним. Када сви све знају онда нема потребе да се прича шири даље. Из тог разлога, када у кризним ситуацијама постоје лоше вести, саветује се да се оне саопште одједном, а не једна по једна, јер се тако штета од поновног препричавања умањује.

²²¹ Вилкокс – Камерон – Олт – Ејџи, 2006:534.

Како у екстерном окружењу, тако и у интерном окружењу, гласине није могуће забранити, али је могуће контролисати њихово појављивање и системима доброг информисања, учинити их непотребним. Поред тога, важно је открити лидере мишљења у интерном окружењу и искористити њихов утицај за боље информисање осталих колега. Када се доносу важне одлуке у организацији, а посебно у кризним ситуацијама, њихови савети и помоћ могу бити од велике користи за сузбијање гласина.

Иако гласине имају негативну конотацију и организације настоје да их униште, оне могу бити и корисно средство. У неким кризним ситуацијама као што су афере, одбрамбени механизам може бити управо производња и десиминација нових гласина. Међутим, организација која производи гласине мора да буде свесна ризика да и такве гласине које сама производи могу да се отргну њеној контроли. Из тог разлога, најсигурнији механизам за борбу против гласина јесте управо добар систем јавног информисања.

11. ВИРТУЕЛНО КОМУНИЦИРАЊЕ У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА

*„На мрежи је свака особа потенцијална ТВ станица,
без дозволе за емитовање.”*

Николас Негропонт

11.1. НОВИ МЕДИЈ И ВИРТУЕЛНО КОМУНИЦИРАЊЕ

У кризним ситуацијама треба користити све доступне канале комуникације како би кључне поруке што брже и ефикасије дошле до циљних јавности којима су намењене. Како употреба интернета расте из дана у дан, овај медиј постаје незаобилазно средство и за кризну комуникацију.

Да би се боље разумеле специфичности управљања кризама у виртуелној комуникацији, потребно је разумети промене које су настале у комуникацији заснованој на технологији. „Са комуниколошког становишта исправно је третирати, у односу на медије масовног комуницирања и на све остале медије, само компјутерску мрежу као нови медиј, будући да су њена појава и развој изазвали настанак новог облика комуникационе праксе – виртуелног комуницирања.”²²² Појава компјутерске мреже као суштински новог медија довела је до великог обрта у комуникационој пракси. Након појаве прве компјутерске мреже *ARPANet* 1971. године, а затим појаве *World Wide Web*-а 1989. године и две године након тога првог веб-сајта, комуникациона револуција је почела. Олакшан приступ информацијама у сваком тренутку и могућност да се порука пошаље било коме и кад год то пожелимо, убрзали су начин комуницирања, променили међуљудске односе и довели до настанка новог облика комуникационе праксе – виртуелног комуницирања. Нови облик комуникације „представља размену порука посредством компјутерске мреже између два, више или неограниченог броја људи са могућношћу реципрочне замене улога емитера и реципијената у реалном времену или асинхроно, чиме се поништава велики део разлика између класичних облика комуникационе праксе, првенствено интерперсоналног и масовног комуницирања“ (Милетић, Радојковић, 2006:167).

У својим почецима деведесетих година, веб (који се назива веб 1.0) пратио је карактеристике масовне комуникације: пласирање садржаја који путује од активног аутора

²²² Милетић, М. – Милетић, Н., 2012:217.

до анонимне и пасивне публике. Од 2004. године почиње нова ера веба која се назива веб 2.0., а коју карактерише појава нових интернет сервиса (блогови, форуми, Мајспејс, Фејсбук, Твитер, Гугл+ итд.) и многобројних апликација. Ова група нових интернет сервиса и апликација који омогућавају размену садржаја које стварају корисници, називају се „друштвени медији” (енгл. *Social Media*).

Развој виртуелне комуникације повезан је управо са појмом веб 2.0 и појавом друштвених медија. Његова суштина огледа се у интеракцији корисника, који више не жели само да преузимају (енгл. *download*) и конзумирају садржаје, већ желе и да их креирају и пласирају (енгл. *upload*), да их коментаришу (енгл. *like, unlike*), да их деле (енгл. *share*). Тако је појавом веба 2.0 и друштвених медија посредована комуникација постала двосмерна јер је поред активног аутора, у комуникацији активна и публика. За разлику од масмедија у којима професионални комуникатори имају монопол у пласирању информација, у виртуелном свету сваки појединац постаје медиј.

Бордевијк и Ван Кам објашњавају да традиционални масмедији (као што су телевизија, радио, новине) негују алокацију, односно преношење информација из центра у коме се обликују до публике, а нови медиј, с друге стране, наглашава конверзацију која подразумева индивидуалну размену информација у интерперсоналном комуницирању (Милетић, 2009:139). У виртуелној комуникацији присутна су сва четири модела протока информација о којима аутори говоре (алокација, регистрација, консултација и конверзација). Дакле, поред класичног модела преноса информација „један према многим” (енгл. *one-to-many*), интернет, а посебно друштвени медији, омогућили су успостављање модела „многи према многим” (енгл. *many-to-many*), чија је основа у конверзацији. Према томе, често се каже да је до појаве компјутерске мреже владала ера емитовања, док је са успостављањем виртуелне комуникације, а посебно појавом веба 2.0 и друштвених медија преовладала ера конверзације.

Поред друштвених мрежа попут Фејсбука, друштвени медији обухватају и блогове (енгл. *Blogs*), микроблогове (енгл. *Microblogs*) као што је Твитер, сервисе за размену мултимедијалних садржаја (енгл. *Media sharing sites*) чији су познати представници *YouTube* за размену видео садржаја и *Flickr* за размену фотографија. У друштвене медије спадају и сервисе за означавање садржаја (енгл. *Social bookmarking sites*) као што су *Digg* и *Reddit*, затим интернет форуми (енгл. *Internet forums*), сервисе за рецензије (енгл. *Review sites*) и виртуелни светови (енгл. *Virtual worlds*) од којих је најпознатији *Second Life* (Zarrella, 2009:17).

Појава и убрзано развијање оваквих сервиса друштвених медија, као и број корисника који је већи из дана у дан, чине да управљање репутацијом постаје све теже јер је „на мрежи свака особа потенцијална ТВ станица, без дозволе за емитовање“ (Негропонтe, 1998:166). Друштвени медији, омогућили су да данас сваки појединац може да изнесе своје мишљење у јавност. Сваки купац, задовољан или незадовољан, има приступ алатима путем којих своје препоруке или критике може поделити са милионима других потенцијалних купаца. Појединац постаје медиј, главни критичар или промотер брендова и компанија.

У оваквим околностима, организације немају избор у одлучивању да ли ће се појавити на друштвеним медијима или не, јер то више не зависи само од њих. Једино што оне могу да одлуче јесте да ли ће се стратешки укључити у ову врсту комуникације или ће пустити друге да управљају њиховом репутацијом на интернету. То су препознале бројне организације у свету које су се већ прикључиле друштвеним медијима. Преко три четвртине компанија са листе *Fortune 1000* примењује неку врсту маркетинга на друштвеним медијима, а њихов број, као и обим активности на друштвеним медијима, повећавају се сваког дана.²²³ „Кока-кола“ већ има преко 20 милиона Фејсбук фанова, а комуникацију на Фејсбуку започео је чак и Ватикан. Твитер користе многе владе и министарства. НАСА је такође започела комуникацију на Твитеру у циљу информисања јавности о својим мисијама. Друштвени медији користе се и у политичким кампањама, а један од најпознатијих примера свакако јесте кампања актуелног америчког председника Барака Обаме. Могућност интеракције путем друштвених медија изменила је начин комуникације организација са циљним јавностима јер обе стране сада имају могућност много веће активације у комуникационом процесу.

11.2. СПЕЦИФИЧНОСТИ ВИРТУЕЛНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

Основни принципи комуникације у односима с јавношћу су исти у виртуелном свету као и ван њега. Стратегије комуникације које спроводе *offline* и *online* треба да буду интегрисане, али начин комуникације треба да буде прилагођен специфичностима сваког медија. „Интернет је доказао способност да у свом систему обједини класичне (штампу, фотографију, телефон и филм) и савремене електронске медије (радио и телевизију), да њима

²²³ Бауер, 2013:122.

сврсисходно располаже у процесима посредних и непосредних комуникација, задржавајући и испољавајући особене предности“ (Павловић, 2008:381). Од свог настанка интернет је у најмању руку контраверзан: нуди мноштво података, али су они често непоуздани; омогућује муњевиту комуникацију, али уз проблематичну заштиту приватности; штеди време кад се користи као пречица до информације, али га одузима када му се приступа као виду разбире (Петковић, 2011:180). Уз све контраверзе које са собом носи, интернет и друштвени медији постају незаобилазни у комуникацији између појединаца, група и/или организација.

Како би ефикасно комуницирале са својим циљним јавностима путем интернета и друштвених медија, организације морају да прилагоде своју комуникацију њиховим специфичностима.

Једна од кључних специфичности јесте могућност двосмерне комуникације. Традиционални медији у основи су једносмерне платформе за пласирање порука јер не дају могућност сваком појединцу да путем њиховог медија да свој коментар или изнесе своје мишљење. Новине имају могућност објављивања писма читалаца, радио и телевизија имају могућност директног укључења у програм, али ниједан од ових медија не даје могућност апсолутно сваком појединцу да искаже своје мишљење. Традиционални медији нуде суштински једносмерну комуникацију, док друштвени медији омогућавају свима да креирају и објављују садржај и да учествују у конверзацијама на интернету. Из тога разлога, организације своју комуникацију на интернету не могу заснивати на филозофији традиционалних медија, већ морају бити спремне на двосмерну комуникацију, што значи и критику и потребу да се одговори на питање и коментар појединаца.

Битна карактеристика успешне комуникације на друштвеним медијима јесте и континуираност у процесу комуницирања. Комуникација на друштвеним медијима не траје само у периоду кампање, у периоду лансирања новог производа или покретања неке акције. Корисници интернета очекују да организације редовно ажурирају свој веб сајт, блог, налоге на друштвеним мрежама. Корисници очекују одговор на питања о кампањи и онда када кампања више није актуелна, али и одговоре на разне друге теме и када организација не жели да прича о томе.

Организације на интернету и друштвеним медијима морају бити спремне на транспарентност у комуникацији јер у онлајн окружењу сви недостаци брже и лакше избијају на површину. Друштвени медији су учинили да се смање границе између организација и појединаца. Из тог разлога, организације на друштвеним медијима могу имати успех само као део заједнице и равноправни учесник у дијалогу са сваким појединцем. У таквој двосмерној

комуникацији, организације морају бити спремне и на критику. А управо је страх од критике један од разлога због којег неке организације избегавају присуство на друштвеним медијима. Занимљиво је да су то најчешће организације којима репутација највише утиче на профит, потпут финансијских институција, али и компанија других делатности. Међутим, решење се најчешће не налази у избегавању двосмерне комуникације и комуникационих ризика, већ проблема због којих могу бити изложени таквим ризицима и критикама.

Са друге стране, организације које су друштвено одговорне и послују по принципима добре пословне праксе и стално теже усавршавању на овакве могућности двосмерне комуникације могу да гледају позитивно јер су друштвени медији омогућили компанијама да чују утиске и жеље потенцијалих потрошача. *Управо са том намером компанија „Дел” (Dell) је 2010. године представила свој „Командни центар за слушање повратних информација” на друштвеним медијима (The Social Media Listening Command Center) у коме ради више од 5000 запослених. Они свакодневно прате и реагују на информације о компанији које се појављују на друштвеним мрежама и то на 11 језика.*

Поред двосмерности и континуираности, комуникација путем друштвених медија је мање формална од комуникације путем традиционалних медија. Корисници очекују конверзацију и пријатељски тон обраћања, а не формална и корпоративна саопштења. Управо се вештина односа с јавношћу путем друштвених медија огледа у пласирању информација из угла корисника. Уколико компанија у томе успе, она ће покренути појединце да такав садржај поделе са својим пријатељима. Ова потреба за дељењем информација, односно „култура дељења” (*Culture of sharing*), није настала појавом друштвених медија, већ је њиховом појавом знатно олакшана. Тако се домет у пласирању информација који организације могу остварити путем интернета и друштвених медија свакодневно увећава јер свакодневно расте број корисника интернета, а нови сервиси омогућавају још једноставније и брже дељење информација.

Како развојем технологије, сервиси за генерисање садржаја све више напредују, долази до хипер-продукције информација. У таквим околностима пажња људи постаје све краћа. Корисници интернета скенирају садржај у потрази за кључним речима и визуелним елементима. У том процесу, читаоци посматрају наслове, слике или болдован текст и линкове. Популарност достижу микроблогови попут Твитера који комуникацију органишавају на 140 карактера, сервиси за визуелну комуникацију сликама попут Пинтереста и Инстаграма, али и сервиси за комуникацију путем видео садржаја. У прилог томе говори и статистика Јутјуба који на сваки минут добије 72 сата новог видео материјала.

Управо због чињенице да пажња људи на друштвеним медијима постаје све краћа, организације морају бити свесне да се у тренутку слања своје поруке (текстуалне или мултимедијалне) такмиче са другим пошиљаоцима у привлачењу пажње јавности. Кључ успеха на друштвеним медијима је креирање садржаја који је вредан приче и препоруке. Потребно је креирати такав садржај који ће у мору информација привући пажњу циљаних јавности. Солис говори да је познати концепт *KISS* (енгл. *Keep it Short and Simple*) који је подразумевао да порука треба бити кратка и јасна, појавом друштвених медија променио своје значење. Данас *KISS* значи држати се онога што је значајно циљној јавности и што ће она пожелети да подели са другима (*Keep it Significant and Shareable*). Успешна комуникација путем друштвених медија подразумева креирање таквог садржаја који ће бити вредан пажње и који ће изазвати емоцију и издвојити се у мору информација којима смо свакодневно засути. Такав садржај мора бити аутентичан и релевантан за циљне јавности и пласиран у одговарајућем контексту. Само таквом садржају корисници друштвених медија поклониће своје време, присвојиће га, делиће га са пријатељима, а можда оду и корак даље у надградњи и стварању сопственог мултимедијалног садржаја инспирисаног оним што је компанија створила и на тај начин постану прави промотери брэнда на друштвеним медијима. Компаније које у томе успеју имају шансу да буду прихваћене на друштвеним медијима и окупе виртуелне заједнице око свог брэнда.

Бити другачији и имати свој лични печат, кључна је ствар у свакој комуникацији, па тако и у виртуелној. Сваки брэнд и организација треба да имају свој лични идентитет и имиџ. У супротном ће се изгубити у мору сличних. Тако и на друштвеним мрежама, комуникација треба да буде усклађена са идентитетом брэнда и прилагођења циљној групи. Када компанија успе да креира такав садржај који велики број корисника у кратком временском периоду почне да дели са својим пријатељима путем друштвених медија онда кажемо да је она успела да створи вирални или вирусни ефекат. То је ситуација у којој појединци добровољно постају промотери јер је садржај који је компанија креирала толико интересантан да они желе да буду први који ће о томе извести своје пријатеље па се тако информација попут вируса шири великом брзином.

Поред садржаја који компанија креира, а корисници деле са пријатељима, друштвене медије карактерише генерисање садржаја од стране корисника (*User Generated Content*) Према Солису²²⁴, друштвени медији су демократизовали информације, тако што су променили понашање људи из оних који читају садржај, у оне који стварају садржај. *Тако је*

²²⁴ <http://www.briansolis.com/>

компанија „Циско” (Cisco) на свом веб сајту окупила заједницу својих потрошача омогућивши им комуникацију у циљу техничке помоћи. Корисници су међусобно почели да се такмиче у одговорима на питања која су постављали други корисници. На овај начин компанија „Циско” омогућила је својим потрошачима да путем њиховог сајта помогну једни другима у решавању техничких проблема. Они су, желећи да покажу своје знање, помогну другима и размене искуства, обављали посао запослених у званичној техничкој подрици компаније.

Тако се развојем нових медија, мења и начин управљања односима с јавношћу. Знања која су пре неколико година била потребна менаџерима за односе с јавношћу, данас нису довољна. Стручњаци за друштвене медије предвиђају даљи развој сервиса за геотаргетирање попут *4 Square* и *Gowalla* који већ сада изазивају велико интересовање. Очекује се пораст броја корисника мобилног интернета који прелазе на паметне телефоне (*smartphons*) што ће утицати на унапређивање мобилних апликација. Даља очекивања су стварање околности за настанак веб 3.0 окружења усавршавањем семантичког веба.

Ипак, суштина друштвених медија лежи у међусобној повезаности људи, а не технологији. „Технологија је само алат који олакшава комуникацију. Алати ће се, временом, мењати, мреже ће еволуирати и настајаће нови медији за дистрибуцију садржаја” (Вулић, 2011:129). Организације које желе да иду у корак с временом мораће да прате овакве иновације и уче о свим специфичностима друштвених медија као новог алата у комуникацији. А како се повећава број корисника друштвених медија све више ће бити оних компанија које ће своју комуникацију заснивати на друштвеним медијима. Организације које то буду прихвалите не само да ће боље информисати своје кључне јавности већ ће имати могућност за директан разговор и прилику да вежу потрошаче за свој бренд.

11.3. УПРАВЉАЊЕ ВИРТУЕЛНИМ КОМУНИЦИРАЊЕМ У ПЕРИОДУ КРИЗЕ

Експлозија друштвених медија чини управљање репутацијом све тежим. На исти начин како компаније постижу брз успех у виралним кампањама путем друштвених медија, могу доживети вртоглави пад. Старо правило је да нема ничег што се шири брже од лоших вести, а на друштвеним медијима због лакоће ширења, лоше вести имају још веће убрзање. И

често се каже да у дигиталној ери није могуће да се нешто деси, а да се то не сазна, јер сваки појединац сада има платформу да извештава јавност о најновијим дешавањима.

Као илустрацију оваквих промена, Крејг²²⁵ упоређује два догађаја у америчкој историји. Американци су 11. септембра 2001. године, за неколико минута сазнали да су отети путнички авиони ударили у Светски трговински центар и Пентагон. Сто година раније, 7. септембра 1901, када је убијен је председник Вилијам Макинли, вест о убиству се проширила тек после више дана, помоћу новинских чланака и препричавања. Оба пута, циљ новинара био је да објаве вест што је могуће брже, али је технологија из корена променила стандарде.

Управо због своје могућности пружања правовремених информација, друштвени медији имају значајну улогу у информисању за време криза. Они су управљању кризама дали нову димензију и условили бржу реакцију. Организације које потцењују друштвене медије и споро реагују у кризи ризикују да угрозе своју репутацију, јер се вести у виртуелној комуникацији могу ширити попут вируса.

Поред брзине ширења како позитивних тако и негативних вести, интернет има и способност чувања застарелих вести. Када се нежељене информације објаве на интернету, то постаје доступно много већем броју људи и оне се могу чувати јако дуго. Ове вести се и после кризе изнова могу гледати и изнова утицати на репутацију, јер све што о организацији пише на веб-у, свако може да прочита. Тако се може десити да нека непожељна вест о компанији буде и после неколико година високо позиционирана на претраживачима када се претражује име компаније. Из тог разлога, компаније ангажују стручњаке за оптимизацију садржаја у циљу „спуштања” таквих неповољних прича на ниже позиције како би смањиле вероватноћу њиховог прегледа. Међутим, класична цензура на интернету и друштвеним медијима није могућа. У таквим ситуацијама ни велики компанијски буџети не могу да помогну јер куповина простора на друштвеним медијима не функционише на исти начин као у традиционалним медијима.

Један од најсвеобухватнијих покушаја закупљивања резултата претраге по кључним речима на интернет претраживачима спровела компанија „Би-Пи” (BP од British Petroleum) током 2010. године поводом великог инцидента са изливањем нафте са њене бушотине у Мексичком заливу. Ова компанија је тада закупила све кључне речи које су имале било какве везе са „изливањем нафте” у циљу контролисања кризне ситуације на вебу. На тај начин су посредством плаћене претраге саобраћај преусмеравали на веб-сајт компаније

²²⁵ Крејг, 2010:19-20.

на којој је ова компанија изнела своју верзију приче. Стручњаци су процењивали да је обим ове интернет кампање, односно буџет који је на њу утрошен био изузетно велики па и сами новинари ово приметили и забележили у својим текстовима, што је изазвало нову буру незадовољства међу грађанима САД. Ипак, сматрамо да је са економске стране овај потез оправдан. Једина замерка коју је стручна јавност (Ryan, 2010) упутила овој компанији била је то што се саобраћај усмеравао само на једну страницу, уместо да је направљено више квалитетнијих и сваобухватнијих садржаја на које би се заинтересовани усмеравали према информацијама које су тражили, односно конкретним кључним речима на основу којих су вршили претрагу.²²⁶

Видимо да не постоји механизам за потпуну контролу информација на интернету. Иако је закуп кључних речи на претраживачима могућ, ипак није могуће закупити садржај на свакој интернет локацији, јер друштвени медији немају уреднике и „чуваре капија”. Организације које су навикле да са великим оглашивачким буџетима утичу на оно што медији о њима говоре, мораће да се прилагоде функционисању друштвених медија где то није могуће.

Још једна битна карактеристина интернета је и хипертекстуалност која омогућава да се садржајима о кризи додају нове информације у неограниченом броју и у било ком тренутку. За разлику од традиционалних медија који имају ограничења у погледу простора (штампани медији), времена (електронски медији) и рокова за објаву вести, интернет превазилази ова ограничења. Тако се могу додати нове чињенице и докази о кризи, мишљења утицајних експерата или завађених страна, нове фотографије и видео садржаји који илуструју ситуацију или видео изјаве и интервјуи, графикони и инфографике, итд. Ову карактеристику интернета да повезује садржаје, искористила је Тојота када је дошло до повлачења одређене серије возила из продаје због неисправности кочионог система. У том периоду, Тојота је креирала компанијски портал који прикупља све вести о томе на једном месту где је компанија давала одговоре. Тојота је проактивно реаговала прихватајући да буде носилац лоших вести о себи. На овај начин је преузела потпуну контролу информација о догађају и потпуно управљала негативним коментарима на које је правовремено давала одговоре, што је навело кориснике и новинаре да информације о кризи читају и преузимају из њиховог званичног извора. Тако је овај случај посао један од добрих примера успешног управљања кризном ситуацијом путем интернета.

²²⁶ Бауер, 2013:153-154.

Интернет као отворен медиј, допринео је да се заобиђу „чувари капија” и да моћ преноса информација добијају грађани. Селекцију информација сада врше интернет претраживачи, док класични „чувари капија” опстају само на порталима медијских кућа. Тако се ексклузивно „право“ креирања и пласирања вести са професионалних новинара преноси на сваког појединца који сада има могућност да учествује у грађанском новинарству. Данас је свако ко поседује камеру мобилног телефона потенцијални новинар жуте штампе. Друштвени медији као што су Фејсбук, Твитер и блогови учинили су да сваки појединац постане медиј, аутор и критичар. Довољна је једна погрешна фотографија да дискредитује свеукупне напоре организације да се представи на жељени начин. Са друге стране, ово отвара могућности организацијама да не зависе само од односа са медијима и њиховог виђења кризне ситуације, већ да успоставе директну комуникацију са својим циљним јавностима путем интернета, да их информишу о дешавањима у реалном времену и дају одговоре на њихова питања.

Насупрот масмедијима, интернет „омогућава сваком појединцу или друштвеној групи подједнаке шансе приступа и јавног изражавања мишљења, слободу говора, предпостављајући само два услова: прикљученост на Мрежу и потребну медијску писменост”.²²⁷ Интернет пружа могућност афирмације различитих ставова, којих може бити колико и корисника интернета. Сваки појединац може да искаже своје ставове у оквиру форумских дискусија, блогова па до коментара и статуса на друштвеним мрежама. Интернет за разлику од традиционалних медија масовне комуникације нуди могућност избора укључивања од интерперсоналне до масовне комуникације, као и избор прикључивања различитим виртуелним заједницама. „Свакоме ко може да се конектује пружа прилику да се укључи у неограничено изношење мишљења, жустрих расправа, учених дискусија и тако редом. То је једна свеобухватна електронска говорница, испуњена галамом и халабуком.”²²⁸ За разлику од традиционалних медија, где су извори информација најчешће познати, на интернету су честе појаве пласирања информација без навођења извора. Управо из тог разлога на интернету има велики број нетачних информација, као и електронског насиља од стране анонимних појединаца. Људи скривени иза свог компјутера, осећају се слободним да покажу незадовољство, бес и насилничко понашање. Ово посебно долази до изражаја у кризним ситуацијама, када интернет постаје идеално место за незадовољне и организоване групе.

²²⁷ Милетић, 2009:142.

²²⁸ Davis, 2005:222.

Први корак за успешну виртуелну комуникацију у кризи јесте присутност организације на интернету. Организације које имају развијену комуникацију са својим циљним јавностима путем интернета и које стално ослушкују мишљења веб заједнице и својих фанова на друштвеним медијима, моћиће брже и лакше да реагују када криза започне, а неретко и да уоче прве знаке кризе баш на веб-у, јер друштвени медији функционишу као онлајн „књига утисака”, бесплатна анкета или фокус група. *Колико мишљење веб заједнице утиче на пословање организација и какву кризу може да изазове најбоље објашњава пример брэнда „Геп” (GAP). Крајем 2010. године, пред велику зимску кампању, компанија је на свом сајту представила нови лого. Међутим, у року од 24 сата хиљаде фанова разочараних новом верзијом логотипа оставило је негативне коментаре на званичним Фејсбук у Твитер налозима овог брэнда. Убрзо затим, настао је лажни Твитер налог @GAPlogo и сајт starlogo.me на коме су корисници давали „савете” како упропастити свој лого једним кликом како је то урадио „Геп”. Међутим, компанија је реаговала након 4 дана тако што је вратила стари лого, а у званичном саопштењу за јавност објављено је да ова компанија слуша своје потрошаче због чега ће задржати стари лого. Можемо закључити да је овај инцидент уштедео много новца и енергије компанији тако што је нови лого прво био представљен у онлине окружењу. Да је нови лого аплициран на све нове производе и продајна места, реакција љубитеља овог брэнда вероватно би била много бурнија и њихово разочарење веће.*

Како се на интернету све дешава у реалном времену неопходно је да и реакција организације на кризу буде брза. Што брже организације дају званичну изјаву, брже ће се зауставити нагађања и дискусије о кризи на друштвеним мрежама. Важно је дати одговоре на питања корисника о кризи и, уколико се појаве нетачне информације, важно је да организација реагује и објасни право стање ствари. Одговори на питања и реакције на нетачне информације су неопходне, али то је реактиван приступ. Редовним информисањем о актуелним дешавањима у реалном времену и о активносима које ће организација предузети у циљу решавања кризе, организација преузима иницијативу и праву контролу над ситуацијом. Корисно је поставити фотографије актуелних дешавања и видео снимке тих дешавања или видео изјаве кључних људи јер то показје транспарентност у комуникацији организације и даје јаснију слику кризне ситуације и свега што организација предузима тим поводом.

Неке кризе управо започињу на интернету, а неке без интернета не би достигле велики домет. *Један пример такве кризе је ситуација са којом се суочила компанија „Сони Би-Ем-Си” (Sony BMG). Дана 31.октобра 2005. године, у поруци на свом блогу под називом „Sony Rootkits and Digital Rights Management (DRM) Gone Too Far”, Марк Русинович је*

објавио резултате анализе особина софтвера који се користи на музичким ЦД-овима ове компаније, а служи за управљање дозволама за купљену музику. Русинович је изнео тврдњу да недостаци у пројектовању софтвера изазивају сигурносне пропусте које могу искористити злонамерни програми као што су вируси или црви. Такође је указао и на то не постоји услужни програм за деинсталацију.

Реакција припадника веб заједнице на ову поруку била је тренутна и драматична. У наредних неколико дана, стотине коментара и оштрих критика на рачун компаније „Сони” постављено је на овај блог. Након тога, и веб новинари почели су да објављују сопствене аналитичке чланке и проблем је постао међународна вест. Међутим, компанија „Сони” није реаговала. Нико из компаније није учествовао у дискусијама на вебу, нити разговарао са интернет медијима, што је још више иритирало оне који су били забринуте по том питању. Тек 4. новембра 2005. године, председник одељења за глобално дигитално пословање у компанији „Сони” појавио се у јутарњој емисији на радију како би одбранио компанију и том приликом ставио примедбу на употребу термина као што су злонамерни софтвер, шпијунски софтвер и администраторски пакет, уместо да покаже разумевање за забринутост корисника.

Избор радија као места где се треба одбрани од лавине протеста на вебу, био је лош избор. Да је неко из компаније одмах одговорио поруком на Русиновичевом блогу или пристао да разговара са неким од веб новинара, компанија би имала прилику да објави своју страну приче много раније и предупреди ширење негативног публицитета. Непромишљеном реакцијом компанија „Сони” само појачала дебату на интернету.

Дана 18. новембра 2005. године, компанија „Сони” је објавила да ће купцима бити омогућено да замене своје ЦД-ове. Међутим, то није решило кризну ситуацију. Јавни тужилац савезне државе Тексас подигао је оптужницу против компаније компанија „Сони” на основу закона о шпијунском софтверу који је усвојен исте године, а уследиле су и парнице групе тужилаца у савезним државама Калифорнија и Њујорк. Случај је завршен када је компанија постигла судско поравнање са 40 савезних држава, након пуно негативног публицитета.²²⁹

Видимо да на вебу важи правило да када криза започена на једној локацији, на тој локацији је треба и решавати. Пример једне такве кризе је доживела америчка поштанска служба „Федекс” (FedEx) када је крајем 2011. године на Јутјубу објављен видео снимак на коме да њихов достављач баца пакет са компјутерским монитором преко оgrade.

²²⁹ Scott, 2009:83.

Занимљиво је да је власник у време ове доставе био код куће, али се достављач није потрудио ни да позвони. Ово је навело власника сломљеног монитора да снимак, који је његова сигурносана камера забележила, објави на Јуоутубу. У року од пет дана од објављивања, снимак је достигао пет милиона прегледа. Компанија „Федекс” брзо је реаговала и већ трећег дана поставила видео поруку извињења на свом Јуоутуб каналу и свом блогу. На овом видео снимку виши потпредседник Управе ове компаније објаснио је да ће они учинити све да грешку исправе и да ће овај видео снимак бити коришћен у едукацији запослених да се овакав случај више никада не би поновио. Брза реакција, признање грешке и искрено извињење, изазвали су позитивне коментаре и похвале од стране онлине заједнице.

Компаније на интернету и друштвеним медијима врло лако могу мерити ефекте свог рада путем разноврсних и често бесплатних онлајн алата. Један од најпознатијих алата за детаљно мерење посете сајта или блога јесте Гугл аналитика (енгл. *Google Analytics*). Овај алат осим посете сајта даје информације о најпосећенијим странама сајта, најчитанијим текстовима, времену задржавања на сајту, локацијама са којих долазе посетиоци и сл. На Фејсбуку сваки администратор фан странице има могућност да прати статистику. Од основних информација попут броја људи који су лајковали ту страницу до информација о томе који садржаји су изазвали највеће интересовање и подстакли фанове на коментарисање, лајковање, дељење садржаја са пријатељима и сл. На сличан начин и други друштвени медији дају своје статистике, а основне су број људи који прати неки бренд или компанију на Твитеру, број прегледаних видео клипова на Јутјубу и сл. Поред тога, постоје посебни алати за праћење онлајн репутације. Познати су алати за праћење и прикупљање релевантних резултата путем Гугл претраживача (*Google Alerts*), за прикупљање резултата на друштвеним мрежама (*Social Mention*), за претрагу кључних речи на Твитеру (*Twitter Search*) итд. Поред поменутих онлајн алата и агенције за праћење прес клипинга у традиционалним медијима почеле су да проширују своје услуге пратећи онлајн медије и конверзације на друштвеним медијма као саставни део свеукупних медијских извештаја. За организацију која је у кризи, праћење онлајн статистике може бити од велике користи да се идентификују жаришта кризе на којима треба реаговати.

Иако видимо да интернет и друштвени медији, за разлику од традиционалних медија, даљу много прецизније податке циљној групи, трендовима, ефектима сваке појединачне активности, још увек велики број организација не приступа стратешки планирању виртуелне комуникације. Према истраживању које је спровела агенција МАСМИ у јуну 2012.године, само једна од три компаније у Србији које комуницирају путем друштвених мрежа заправо има и правилник који прописује њихово коришћење, а на комуникационе активности путем

друштвених мрежа компаније одвајају минималан проценат буџета намењеног маркетингу и односима с јавношћу. Међутим, како друштвени медији мењају начин на који људи разговарају и информишу се, тако ће и организације природно морати да иду за својим потенцијалним потрошачима и да се прилагођавају новим начинима комуникације. Ово ће утицати на смањивање баријера између организација и крајњих потрошача који сада постају равноправни учесници у дијалогу. Како је на свом блогу посвећеном односима с јавношћу, новим медијима и примерима комуникационе праксе, навела Драгана Ђермановић „већина нас појединачно нема довољно снаге да утиче на промене. Међутим, велики број појединаца окупљених око исте идеје – незаустављива су снага. Брендови XXI века који ове чињенице нису свесни играју се не само са репутацијом, већ и са финансијским извештајима”. Уместо на контроли информација које се пласирају, организације ће морати да раде на успостављању отвореног разговора са својим потрошачима како би задобиле њихово поверење.

12. УПРАВЉАЊЕ КОМУНИЦИРАЊЕМ У ПОСТКРИЗНОМ ПЕРИОДУ

*„Онај који превазилази кризу, превазилази себе,
а да сам не буде прегажен.”*

Алберт Ајнштајн

12.1. ПОСЛЕДИЦЕ КРИЗЕ И ЊЕНО ТУМАЧЕЊЕ

Када се кризна ситуација смири, организација се сучава са новим изазовима у виду последица које је криза за собом оставила. Неке од последица кризе са којима се организације суочавају су пад потражње за производима и услугама организације и губитак клијената, што доводи до пада вредности акција и финансијских губитака, а најгори сценарио кризе јесте потпуни престанак рада организације. Након кризе организације обично уводе промене у свом пословању што може довести до укидања неких радних места и отпуштања одређеног броја запослених. Поред власника капитала и запослених, кризу могу да осете и њени пословни партнери. Неки добављачи који зависе од организације кризу ће највише осетити уколико организација није у могућности да плати њихова потраживања или уколико њихове услуге нису потребне у обиму у којем је то било пре кризе. Конкуренција у оваквим околностима најчешће види нове могућности за преузимање клијената, односно дела тржишта које је организација у кризи изгубила. Међутим, има и кризних ситуација које се лако прошире на читаву грану делатности, па се тада конкуренти обично уједине како би заједничким напорима брже решили последице кризе.

Поред поменутих ефеката кризе са којима се организација суочава у посткризном периоду, важно је анализирати и реакције људи који су били непосредно укључени у кризни догађај и који у овим компанијама настављају да раде. У приручнику *„Психолошке кризне интервенције у образовно – васпитним установама”* наводи се да након кризног догађаја, учесници кризе могу искусити посттрауматске реакције које представљају „склоп осећања, мисли и поступака везаних за сећање на трауматски догађај и његове последице. Ово сећање јавља се, најчешће, у виду присиле, односно присилног сећања на догађај (*„Не могу то да избацити из главе“*) који је праћен бројним променама на емоционалном, мисаоном, телесном и понашајном плану.” Овакве реакције се могу јавити непосредно након кризног догађаја, али и неколико месеци касније. Људима којима је тешко да преброде оно што су доживели,

може се помоћи специфичним психолошким интервенцијама чија је суштина „у пружању подршке и помоћи, да се смањи осећање беспомоћности и помогне особи да поново загосподари својим животом. Због тога ове интервенције се сматрају превентивним поступком, јер се њима спречава појава тежих и дуготрајнијих последица по ментално здравље.”²³⁰

Основна помоћ за коју могу да се обуче „људи различитих професија које повезује висок степен емпатије, саосећања и спремности да особе у невољи саслушају, пруже утеху и разумевање”, односи се на „испољавање осетљивог, саосећајног и флексибилног става према реакцијама које показују унесрећени, охрабривање да се осећања испољавају и помоћ у структурирању свакодневне рутине, да би се повратило осећање контроле.”²³¹ Уколико је реч о мањим инцидентима и реакцијама на њих, прву психолошку помоћ запосленима могу пружити менаџери за људске ресурсе који су обучени за разговоре са запосленима о кризним ситуацијама. Међутим, уколико је реч о тежим посттравматским реакцијама, психолошке кризне интервенције могу обављати искључиво обучени професионалци као што су психолози, педагози, социјални радници и лекари. Одговорне компаније, које желе у потпуности да превазиђу кризу, треба да размишљају и о осећањима са којима се суочавају њихови запослени у посткризном периоду и да учине све да им помогну да кризни догађај постане њихова прошлост, јер је то једини начин да постане прошлост и за организацију.

Све су ово важна питања са којима се суочавају организације након смиривања кризе. А управо сва ова дешавања могу довести и до конструктивних промена и преокрета у начину пословања, што у првом тренутку није увек лако, али на дуги рок може да се покаже као прави пут за организацију. Криза може да доведе до иновација у начину пословања, промене пословне политике, промене у организационој структури и генерално да појача спремност организације и њеног интерног и екстерног окружења на брже прихватање промена након кризе.

Да би организација могла успешно да настави даље са својим пословањем, важно је да се још једном осврне на протекле догађаје како би се из кризе нешто научило и спречило њено поновно појављивање. Анализом свих добрих и лоших активности организације у кризи, може се доћи до веома корисних закључака за унапређење будућих стратегија кризне комуникације, али и промена у раду организације.

Анализа кризне ситуације треба да да одговоре на питања:

²³⁰ Влајковић, Ј. – Влајковић, А., 2014. 12-13.

²³¹ Влајковић, Ј. – Влајковић, А., 2014. 13.

- *Који су били прави узроци кризе?*
- *Да ли је организација на време уочила прве знаке кризе, односно због чега их није уочила?*
- *Да ли се криза могла избећи и како?*
- *Да ли је организација испунила циљеве кризне комуникације?*
- *Да ли је кризни штаб управљао кризом према плану кризне комуникације?*
- *Да ли је кризни штаб успео да реализује план на прави начин?*
- *Који делови плана су били добри, а где су били пропусти?*
- *Да ли је организација могла да учини још нешто да убрза решавање кризе?*

У оквиру анализе управљања кризом, анализирају се и поступци свих учесника у кризи, а посебно менаџера који су се бавили решавањем кризне ситуације и/или за њу били одговорни. Анализом њихових потеза у кризи, показане одговорности за протекле догађаје и способности управљања, преузимају се заслуге и пребацује кривица. Тако у неким случајевима процес утврђивања одговорности у посткризном периоду може да произведе нову кризу. Из тог разлога је важно да се уведе систематичност у сагледавању свих чињеница, јер да би организација могла да крене даље потребна је сагласност око тумачења протеклих кризних дешавања.

Неопходно је да кризни штаб да своје виђење протеклих догађаја, јер су чланови кризног штаба били највише укључени у планирање стратегије и решавање кризне ситуације. Поред кризног штаба, веома је корисно да анализу кризне ситуације уради и неко независно тело како би тумачење било објективно и како би организација могла да детектује праве проблеме и из кризе изађе са новим знањем за боље спречавање и решавање неких будућих криза. Понекад организације ангажују независне агенције за анализу кризних догађаја, а када су у питању катастрофе, кризе са жртвама и друге кризе са великим последицама по окружење, укључују се и законодавни органи и формирају специјалне комисије за процену кризне одговорности.

Све значајнију улогу у тумачењу кризе и скретању пажње јавности на питања одговорности актера кризе имају грађани који се удружују у интересне групе. Они изазивају пажњу медија и надлежних институција позивајући их да решавају питања одговорности и последица криза. Медији интерпретирају протекле догађаје и у том процесу некад могу бити пристрасни, неостављајући простор публици да сама доноси објективне закључке. Из тог разлога је важно да се и у посткризном периоду организација не опушта, већ да има проактиван однос према медијима као да криза још увек траје, јер док се тумачење кризе не заврши она у сваком тренутку може поново да букне.

12.2. ЕВАЛУАЦИЈА КРИЗНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

У оквиру анализе кризне ситуације, посебну пажњу треба посветити комуникацији коју је у периоду кризе организација имала са својим циљним јавностима. Последња фаза комуникационог процеса јесте управо евалуација која представља мерење успеха у остварењу задатих циљева, односно комуницирања са циљним јавностима. Начини евалуације се по правилу одређују још у фази планирања комуникационог процеса, али нису ретки случајеви да се тек по завршетку овог процеса организације сете да би било корисно да се уради и евалуација.

Након кризе важно је оцењивање сваке фазе комуникационог процеса:

1. Оцењивање припреме кризног плана што подразумева анализу и мерење успеха у процесу планирања стратегије кризне комуникације. Овакво оцењивање говори колико су биле квалитетне информације на основу којих је креирана и усвојена стратегија, као и какве су способности људи који су на томе радили.
2. Оцењивање реализације плана што подразумева праћење напредовања у процесу спровођења плана кризне комуникације. Оваква евалуација говори о квалитету свих појединачних фаза плана и о способностима кризног штаба који је такав план реализовао.
3. Оцењивање резултата које представља најчешћи вид евалуације који се спроводи у пракси. Оваква евалуација говори да ли су и у којој мери постигнути циљеви кризне комуникације.

Вилкокс, Камерон, Олт, Ејџи²³² наводе различите методе евалуације програма односа с јавношћу, које обухватају: мерење продукције, мерење излагања поруци, мерење свести, ставова и деловања публике.

1. Мерење продукције:

Ово је најједноставнији облик евалуације којим се рачуна број продуктованих саопштења за јавност, чланака у новинама, фотографија, писама и сл. током датог временског периода. Оваква евалуација говори о количини активности које је одељење за односе с јавношћу реализовало у датом периоду, али не даје закључке који је ефекат све ово имало на циљне јавности организације.

2. Мерење излагања поруци:

Ово је најчешћи облик евалуације који се спроводи у пракси и односи се на прикупљање и анализу клипинга (исечака из новина, видео клипова са телевизије, аудио

²³² Вилкокс – Камерон – Олт – Ејџи, 2006:198-205.

клипова са радија и линкова са интернета у којима се помињала организација). Квантитативна анализа клипинга подразумева мерење броја свих поменутих медијских прилога о организацији. На то се додају још и информације о тиражу штампаних медија, односно о гледаности електроских медија или посећености сајтова који су објављивали вести о организацији. На тај начин стиче се увид о потенцијалном броју људи који је био изложен порукама у којима се спомињала организација.

Поред тога, прати се и величина и позиција прилога у штампаним медијима, односно дужина и термини прилога у електронским медијима. На основу тих информација могуће је израчунати вредност излагања таквој поруци, односно обрачунати трошкове закупа таквог медијског простора. Ова врста мерења у којој се медијски простор прерачува у еквивалентне трошкове оглашавања назива се *AVE* анализа (*Advertising Value Equivalency*). Тако се добија вредност објаве према званичним ценовницима оглашавања у тим медијима и прави процена повраћаја инвестиције (*ROI – Return Of Investment*).

Брум²³³ објашњава да не постоји теоретска или емпиријска основа за скок с редакцијског на плаћено оглашавање. Такође, Дејвис²³⁴ објашњава да овакав простор највероватније никад не би ни могао да се купи и да је много важније од његове вредности анализирати ефекат који објава у том медију има на циљне јавности и реализацију комуникационих циљева. Импресивне објаве у медијима које циљна јавност не прати, не могу да се пореде са значајем једног пасуса са прецизном поруком у специјализованом часопису са кредибилитетом који циљна јавност прати и чије мишљење уважава.

Ово нас доводи до квалитативне анализе која даје прави смисао бројкама. Тако се анализира начин спомињања организације у медијским прилозима који може бити позитиван, негативан или неутралан. У кризним ситуацијама када је сама тема негативна, успех се огледа у постизању неутралних објава. Циљ је да се негативне објаве минимизирају и да се постигне неутрално извештавање о кризи, док је позитивних објава о кризним ситуацијама јако мало, рецимо када се говори о херојским делима представника организације и генерално о успеху организације у решавању проблема. Поред тога, анализира се и помињање организације које може бити примарно, секундарно или терцијарно. Примарно помињање се односи на прилоге чији је фокус на организацији, док терцијарно помињање подразумева неку ширу причу о кризи у којој се организација само помиње као један од учесника без неког детаљнијег објашњавања. Такође је важна анализа наслова и поднаслова,

²³³ Брум, 2010:362.

²³⁴ Davis, 2005:206.

илустрације или видеа који утичу на укупан утицај који такве објаве остварију на представнике циљне јавности.

На основу такве квалитативне анализе, одређује се фактор који може бити најчешће у распону од 1 до 3 којим се множи AVE вредност и тако добија ПР вредност (*PR value*), јер се сматра да медијске објаве које нису плаћено оглашавање имају много већи утицај на циљне јавности, па самим тим и већу вредност од оглашавања. Тако неутралне објаве имају фактор 1, док позитивне могу имати 2 или 3, а неке ПР агенције ове факторе рачунају чак до 5, док поједине агенције чак и негативне објаве множе са факторима од -1 до -3, односно -5. Позитивне ПР вредности које се оваквом анализом добијају могу бити корисне за праћење трендова и поређење са конкуренцијом, док негативне вредности саме за себе не значе ништа и зато је много важније мерење свести, ставова и понашања публике поводом кризне ситуације.

3. Мерење свести код публике:

Ово је виши и много значајнији ниво евалуације у коме се мери да ли су циљне јавности постале свесне порука којима су биле изложене и да ли су их разумеле на прави начин. Најчешће се евалуација свести код публике ради кроз анкетно истраживање. Овај вид евалуације је веома једноставан за агенције које се баве истраживањем јавног мњења, али пошто подразумева додатне трошкове за организацију, у пракси се још увек не користи често.

4. Мерење ставова публике:

Поред мерења свести публике, још важније је мерење ставова публике. Промена ставова публике је главни циљ комуникационих активности и зато представља најбољи начин да се провери успешност такве комуникације. Да би се дошло до правог резултата, најбоље је да се мерење врши пре и после комуницирања. Након кризе, резултати мерења свести и ставова публике могу бити веома корисни као почетна тачка у планирању новог процеса комуникације у циљу опоравка имиџа организације. За овакву врсту мерења користе се анкете, интервјуи, панели, фокус групе и сл. Међутим, пошто и овај вид евалуације захтева додатни буџет, ни он се не користи често.

5. Мерење поступака публике:

Крајњи циљ свих комуникационих напора организације јесте промена понашања њихових циљних јавности. Присуство у медијима није циљ сам по себи већ је средство које доводи до тога да циљне јавности постану свесне порука организације, да у складу са тим промене своје ставове и на крају своје понашање. Промена понашања може да се мери кроз број нових захтева за информацијама, кроз број посетилаца на догађајима организације и сл.

Стручњаци објашњавају да ПР „не продаје” већ ствара позитивну климу и помаже оглашавању које углавном има за циљ продају. Колико позитиван и негативн публицитет утичу на продају, управо се најбоље види у кризним ситуацијама када због пољуљаног поверења у организацију пада продаја њених производа и услуга. Из тог разлога је веома важна евалуација утицаја кризе на поступке њених циљних јавности како би се уочили кључни проблеми као последице кризе које треба решавати у фази повратка расту.

Након објективног сагледавања протеклих кризних догађаја, организација је спремна за боље планирање стратегија кризне комуникације и успешније превазилажење неке будуће кризе. Управо је најбоље време за стратешко планирање кризних комуникација период након кризе, јер су људи тада свесни опасности које могу да задесе организацију, имају свеже искуство у томе и већу мотивацију, јер су схватили значај планирања и превенције.

У периоду након кризе креће и нови циклус комуникације чији је циљ враћање и ојачавање позитивног имица организације или стварање потпуно новог имица. Након кризних ситуација у којима није било законских и моралних престапа организације, треба радити на јачању имица како би се пољуљано поверење у организацију поново успоставило. Међутим, након кризних ситуација из којих је организација изашла као кривац, она има много тежи задатак пред собом, али не и немогућ. За изградњу имица након таквих догађаја потребно је добро стратешко планирање и деловање у дужем временском периоду. Пре свега тога, важно је да је организација у кризи признала своју грешку, показала искрено жаљење, помогла угроженима и дала обећање да ће предузети све да се такве грешке више не понове. Такве мере укључују и промене унутар организације као што су измене у начину рада, увођење контролних механизма, промене организационе структуре, прелазак на друштвено одговорно пословање и сл. Све што је организација обећала у кризи, од ње се очекује да након смиривања кризе спроведе.

У посткризном периоду, посебну пажњу треба посветити и запосленима који у овом периоду могу бити деморалисани и несигурни у сопствени посао и будућност организације. Након великог медијског интересовања за организацију као резултат кризе, она може ово интересовање, које још увек влада и у посткризном периоду, да преокрене у своју корист и баш у том периоду развије односе са медијима. Уколико је организација имала професионалан однос према медијима у периоду кризе, може да очекује и професионалну сарадњу са њихове стране у посткризном периоду. Један од повода за нови сусрет са медијима може да буде организовање медијске посете организацији и представљање позитивних промена у систему пословања чиме се демонтира да је организација превазишла кризу.

13. ЕТИКА, ПРОФЕСИОНАЛИЗАМ И ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ

„Почните са оним што је исправно
а не са оним што је прихватљиво!”

Питер Дракер

Проучавањем доброг и исправног у комуницирању, још пре нове ере, бавили су се филозофи Конфуције и Аристотел, а према Хегелу, „изумитељ морала” је Сократ. Морал, од латинске речи *mos* (у генитиву *moris*) означава обичај или владање које је код старих Грка подразумевало свесност свога деловања, јер су друштвене норме доживљавали као природне законе. „Савремени тумачи виде морал као скуп обичаја, вредности, норми, идеала и прописа који одређују шта је добро, ваљано, часно и правдно, а шта се с тим коси, шта је супротно. Морал се односи на унутрашњи глас савести и човек најчешће има слободу да бира.”²³⁵

Табс издваја кључне етичке принципе које су дефинисали велики мислиоци:²³⁶

1. **Аристотелова златна средина** подразумева да моралност треба тражити у умерености. Аристотел посматра моралне врлине као изборе или врсте избора и сматра да је свака врлина средина, средњи пут између два екстрема – вишка и недостатка. Аристотел би рекао да су наши сопствени интереси обично у складу с интересима нашег друштва.
2. **Кантов категорички императив** подразумева налог или обавезу да се дела (императив), која је апсолутна (категоричка) – она која нема изузетка или услова. За Канта, људски поступци се оцењују као етички на основу њихове намере а не исхода (чак и ако ће то поштедети нечија осећања или заштитити нечије благостање).
3. **Утилитарно становиште**, чији су творци Џерми Бентам и Џон Стјуарт Мил, подразумева да се највећа вредност даје исходима или последицама поступака, док се морални избор руководи постизањем највећег добра за највећи број људи, што је потпуно супротно Канту.

²³⁵ Павловић - Алексић, 2011:240.

²³⁶ Табс, 2013:276-280.

4. **Теорија правде Дона Ролса** подразумева да је водећи принцип правде или правичности пре корисности. Овај принцип важи за све у друштву и обухвата заштиту оних чија је позиција у друштву најслабија.

У складу са овим етичким принципима, Рашворт Кидер, оснивач Института за општу етику, издваја **три најчешћа принципа** које људи користе у доношењу етичких одлука (Kidder, 2005:93):²³⁷

1. Принципи засновани на циљевима који су у складу са утилитарним становиштем. Нагласак је на постизању добрих исхода и резултата.
2. Принципи засновани на правилима као што је Кантов категорички императив. Нагласак је на дужности и обавези.
3. Принципи засновани на бризи који су у складу са Аристотеловом златном средином и који постављају питање: „Шта бисмо ми желили да други учине нама?“.

Процењивањем моралних начела и вредновањем понашања бави се наука о моралу, односно морална филозофија, док се процењивањем пословно-етичког понашања бави *пословна етика*. У области пословне праксе односа с јавношћу у којој се убеђивачке технике користе из економских или политичких разлога, практичари односа с јавношћу свакодневно долазе у опасност да применом техника манипулације прекрше нека од моралних начела. Адижес²³⁸ наглашава да се моћ односа с јавношћу да утичу на мишљења и понашања људи може користити за бенигне, али и за злонамерне сврхе, и да из тог разлога ПР мора да узима у обзир питања пристанка, транспарентности, одговорности, пристојности и поштовања. Изреку да „ПР никад није продао лош производ“, Адижес објашњава кроз неопходност постојања здравог садржаја на који се ПР ослања, јер лош производ и услуга, непримерена пословна политика, као и истина о кризи, не могу да се сакрију на дуги рок. Селективно и прорачунато саопштавање истине, као и њено избегавање кроз двосмислене поруке или ћутање, наноси већу штету репутацији организације, него отворено саопштавање лоших вести уз искрено жаљење и активно настојање да се проблеми превазиђу. Изношење истине основно је начело односа с јавношћу у кризним ситуацијама, јер кад организација говори истину и онда када то није пријатно, она стиче већи кредибилитет. Иако криза може да се превазиђе и манипулативним деловањем, то најчешће води до губитка поверења од стране циљних јавности и самим тим, до лоших пословних резултата.

²³⁷ Табс, 2013:280. према Kidder, 2005:93

²³⁸ Davis, 2005:16-17.

Милетић објашњава да активности којима се операционализују интегралне комуникационе стратегије укључују различите технике манипулације, „јер када би се комуникационе стратегије сводиле на истините, објективне, актуелне и правремене информације, њихово осмишљавање и реализовање не би били неопходни.”²³⁹ Бретон (2000:10) подвлачи да је неопходно направити границу „између уверавања, које подразумева поштовање другог, и манипулисања, при којем публика губи слободу и својеврсном принудом се обавезује да прихвати неко мишљење или усвоји неко понашање.” Он објашњава да приликом манипулације нема размене, већ само наметања мишљења без слободе да се човек томе успротиви.

Када је организација у прилици да утиче на своје циљне јавности, то је обавезује да преузме одговорност за такав утицај. „Како је добро приметио Сем Блек, етику неке компаније одређује све што она чини, а не само оно што говори у настојању да обезбеди подршку јавности. Нужно је да се из пословања види како организација жели да служи општем добру, да јавни интерес одваја од парцијалног.”²⁴⁰ Тако се, у кризним ситуацијама, од организације очекује да јој на првом месту буду људи и друштвене вредности, па тек онда материјална добра и економски интереси.

Етички водич за све организације могу бити чувених пет начела етичке снаге (*Five P's*) објављених и књизи „*Снага етичког менаџмента*”. То су:²⁴¹

1. Сврха (*Purpose*): Нашу организацију воде вредности, нада и визија које нам помажу да одредимо које понашање је прихватљиво, а које није.
2. Понос (*Pride*): Поносни смо на себе и своју организацију. Сигурни смо да ако тако осећамо, можемо да одолимо искушењу да се понашамо неетички.
3. Стрпљење (*Patience*): Верујемо да ако се дугорочно држимо својих етичких вредности, стижемо до успеха. Ово подразумева уравнотежење жеље да се постигну резултати и начина на који се постижу.
4. Упорност (*Persistence*): Наше опредељење су етички принципи. Ми их се чврсто држимо водећи рачуна да наше активности увек буду у складу с нашом сврхом.
5. Перспектива (*Perspective*): Наши руководиоци и сви запослени нека застану да размисле и процене доке смо стигли и куда идемо, и одреде како ћемо тамо стићи.

Поред ових општих начела која може применити свака организација, удружења професионалаца из одређених области, као и велики број компанија имају своје етичке

²³⁹ Милетић, 2011:28.

²⁴⁰ Павловић - Алексић, 2011:248.

²⁴¹ Павловић - Алексић, 2011:249. према Кенет Бланчард и Норман В. Пил, *Снага етичког менаџмента*, 1988.

кодексе чији је циљ успостављање прихватљивих норми професионалног понашања њихових чланова или запослених. Тако новинари регулишу сопствени рад моралним нормама које су утемељене на новинарској етици и начелима истинитости, непристрасности, независности и одговорности. Различита новинарска удружење дефинишу кодексе новинарске етике у којима се наводи пожељно професионално понашање у процесу новинарског посла, од селекције информација и обликовања порука до њихове дисеминације. Исто тако и ПР професионалци широм света, у оквиру различитих удружења дефинишу кодексе професионалне етике у области односа с јавношћу. Неки од познатих кодекса професионалаца за односе с јавношћу и новинара су: Међународни етички кодекс - Атински кодекс, Европски кодекс професионалног понашања у ПР пракси - Лисабонски кодекс, Етички кодекс чланова друштва за односе с јавношћу Америке (PRSA), Минхенска декларација о правима и обавезама новинара и др. У Србији су познати: Кодекс новинара Србије, Кодекс професионалне етике Друштва Србије за односе с јавношћу (ДСОЈ) и Етички кодекс електронских медија.

Америчко друштво за односе с јавношћу (*PRSA – Public Relation Society of America*) наводи да је за појединца најважније да се понаша као професионалац у својој области и да му стандарди професије увек буду испред стандарда клијента или послодавца. То подразумева независност у раду, осећај одговорности према друштву и јавном интересу. У њиховом кодексу наводи се следеће: *Обавезујемо се да ћемо испољавати професионално понашање које одликује поштење, тачност, истинитост и велика одговорност према друштву.* Слично томе, Друштво Србије за односе с јавношћу дефинише правила професионалне етике. У кодексу Друштва, поред осталог, наводи се следеће:²⁴²

- Члан ће поштовати слободу изражавања и слободу штампе који обезбеђују право појединца да прима и пружа информације.
- Члан се обавезује да делује у складу са интересом јавности и да не нарушава достојанство и интегритет личности.
- Сваки члан има општу дужност да се поштено односи према својим клијентима или послодавцима, бившим и садашњим.
- Члан Друштва не сме се упуштати у непоштену конкуренцију са својим колегама стручњацима за односе с јавношћу.
- Члан настоји да сачува самосталност у односу на клијента. Члан не сме заступати конфликтне или конкурентске интересе различитих клијената без изражене

²⁴² <http://pr.org.rs/o-nama/ciljevi-dsoj/>

сагласности оних којих се то тиче, дате након представљања чињеница и не сме доћи у ситуацију да његови интереси буду у конфликту са његовим обавезама према клијенту а да при томе у потпуности не упозна све оне којих се то тиче са таквим својим интересима.

- Сваки члан ће чувати поверљиве информације и приватна права садашњих, прошлих и потенцијалних клијената или послодаваца.
- Члан не сме намерно ширити лажне информације у процесу комуницирања, а обавезан је да предузме све мере како би се избегло коришћење таквих информација у комуницирању.

Са порастом утицаја корпорација на друштво, порастао је и интерес друштва за пословање компанија и њихов притисак да оне послују у складу са друштвеним вредностима. Од организација се очекује да покажу и моралну одговорност, односно да не послују само у сопственом, већ и у ширем друштвеном интересу. Савремене организације које размишљају дугорочно интегрисале су друштвено одговорно пословање у своје пословне стратегије. Оне су усвојиле принципе одрживог развоја друштвене заједнице у којој послују и од које њихов профит долази. Такве организације послују изнад онога што је прописано законом, јер друштвена одговорност не представља увек и законску одговорност већ настојање да се услови живота побољшају.

Кључне компоненте корпоративне друштвене одговорности (*Corporate Social Responsibility - CSR*) су друштвена, еколошка и економска одговорност, односно одговорност према људима, планети и економским вредностима. Одговорност према друштву се огледа кроз поштовање људских права, обезбеђивање адекватних радних услова, безбедности и заштити на раду, као и заштити потрошача, али и друштвеној филантропији. Еколошка одговорност подразумева правилно складиштење и рециклирање отпада, адекватно коришћење воде и енергије, као и улагање у заштиту животне средине. Економска одговорност се исказује у виду финансијских резултата који поред профита подразумевају и плаћање пореза и адекватних зарада запослених, као и напоре за борбу против корупције и унапређење животног стандарда.

Организације које су друштвено одговорне имају бољи статус у друштву, много лакше проналазе стручне кадрове, омиљеније су код потрошача и тако постижу боље пословне резултате. Са друге стране, организације које не послују према принципима одрживог развоја, ни своје пословање неће моћи дугорочно да развијају. Јавност која је незадовољна неетичким понашањем таквих организација, вршиће притисак путем различитих удружења (за заштиту потрошача, животне средине и сл.), као и путем медија на

менаџмент таквих организација и на државне органе да предузму одговарајуће мере како би њихово пословање било у складу са друштвеним вредностима.

Друштвено одговорно пословање спречава да до појединих криза дође и помаже у превазилажењу неких других криза. Организације које послују у складу са принципима друштвене одговорности лакше превазилазе кризне ситуације, јер најчешће имају веће разумевање и бољи третман од стране својих циљних јавности. Тако друштвено одговорно пословање представља неки вид улагања у односе са заједницом у којој организација послује, постиже успехе и превазилази неуспехе.

ЗАКЉУЧАК

Криза као пратилац пословања и живота уопште представља велики изазов за све стручњаке који се баве односима с јавношћу, али и за све остале руководиоце организације у кризи. С развојем друштва и технологије, кризе постају све разноврсније и нема индустрије нити организације која од њих може бити изолована, јер су кризе саставни део околине у којој послују. Иако се неке кризе појављују веома споро, оне изненадне обично не бирају време, па се често дешавају ноћу и у време празника, што додатно отежава ситуацију. Поред тога, криза је за сваког појединца, па и за организацију и њене циљне јавности, стресан и емотиван догађај. Тада се јавља паника и збуњеност, не само код људи који су непосредни учесници кризе или њени посматрачи, већ и код оних који таквом кризом треба да управљају.

Поред изазова кризе који се односе на нарушен континуитет у пословању, савремено доба доноси већа очекивања јавности од организације у кризи. С развојем инфомационих технологија и дигиталних медија отворили су се нови и много бржи канали комуникације. Више ништа не може да прође незапажено. Тако организација у кризи постаје објект под лупом јавности. Све што организација у кризи каже и уради посматра се са много већом пажњом него иначе, због чега њене реакције морају бити добро промишљене. Управо то је најтежи задатак, јер када криза наступи, проверених информација нема довољно, а потреба за њима експоненцијално расте. Иако се информације у кризи углавном шире брзином светлости, потребно је пуно напора да се информациона празнина адекватно попуни како не би остало простора за нагађања и гласине.

Провера истинитости свих информација и брза реакција неопходни су за успостављање контроле над комуникацијом у кризи. Међутим, познате чињенице о кризи могу се брзо изнети у јавност на много начина. Која верзија кризног догађаја ће бити испричана, зависи од извора приче. Ако организација изађе у јавност са својом верзијом, већа је вероватноћа да ће та верзија бити прихваћена и да ће као таква утицати на тумачење и судбину свих даљих информација.

Транспарентним деловањем, недвосмисленим порукама и јасном аргументацијом својих поступака организација успешно управља кризом. Односи с јавношћу, као део управљачке функције модерних организација, имају главни задатак да у кризи заштите тзв. меки капитал, односно углед организације који представља најосетљивију категорију

подложну негативним утицајима. А много тога зависи управо од начина на који ће организација кризу решавати, као и од начина на који ће о томе комуницирати.

Колико је важна стратешка комуникација у кризи објаснио је Адријан Велер у својој изјави да „за губитак имиџа у већини случајева није крива сама криза, већ начин комуницирања с јавношћу.“ Од начина решавања кризе и начина комуникације у кризи зависиће пословање организације кад криза прође, што неке организације никад и не дочекају.

Због великог утицаја криза на пословање, данас се у савременом менаџменту придаје све већи значај кризном комуницирању. Развој и усавршавање кризног комуницирања један је од предуслова тржишног успеха организација. Резултати дводеценијске студије компанија са листе *Fortune 500* показали су да припремљеност компанија на кризу смањује број криза са којима се компаније суочавају, омогућава боље финансијске резултате организација и њихов дужи опстанак.

Први корак и најбољи начин управљања кризом јесте управо превенција кризе. Анализирали смо резултате истраживања Института за кризни менаџмент²⁴³ у САД, према којима су око две трећине свих криза у последњих 20 година биле тињајуће кризе, које су организације могле да детектују и на време спрече или да се за њих добро припреме. Неке кризе ипак није могуће избећи, али је могуће минимизирање штете коју такве кризе производе на репутацију организације, а самим тим и на финансијске резултате.

Предвиђање потенцијалних криза и праћење промена у организацији и њеном окружењу омогућавају детекцију првих симптома кризе, а унапред припремљени стратешки одговори омогућавају бржу реакцију и успостављање контроле над кризом, што представља основу за њено успешно решавање. Тако, комуникационе стратегије као одговор на кризу, организацији дају шансу да сачува свој углед, а у неким случајевима и опстанак.

Општа хипотеза овог рада говори да што је стратегија кризне комуникације боље припремљена, организација ће успешније решити кризну ситуацију. У циљу доказивања ове хипотезе и бољег разумевања процеса припреме комуникационих стратегија и њихових ефекта на пословање организација, основа са којом се кренуло у анализу били су појмови стратегије, комуникационе стратегије и посебно интегралних комуникационих стратегија које се користе у пракси односа с јавношћу, па тако и у пракси односа с јавношћу у кризним ситуацијама када се комуникационим техникама и активностима предупредује настајање негативног публицитета у циљу очувања репутације.

²⁴³ www.crisisexperts.com

Након анализе основних теоријских сазнања комуникологије који се користе у пословном комуницирању организација, анализиран је појам кризе, објашњени узроци и врсте криза. Како видова криза и фактора који на њих утичу има много, посебна пажња је посвећена анализи модела животног циклуса кризе, јер су основни облици и фазе развоја исти код свих криза. У складу са трофазним моделом животног циклуса кризе, анализиран је процес управљања кризом и кризном комуникацијом која постаје кључна функција управљања организацијом током кризе. У циљу указивања на значај стратешке комуникације у кризи, анализирани су типичне заблуде о кризној комуникацији, као и најчешће негативне последице одсуства стратегије које доводе до озбиљног угрожавања угледа организације.

У даљем истраживању, анализиран је процес стратешког планирања кризних комуникација које подразумева истраживање и предвиђање потенцијалних криза, постављање јасних циљева у кризној комуникацији и одређивање циљних јавности, одабир адекватних проактивних и/или реактивних стратегија, затим дефинисање кључних порука, одабир комуникационих техника и алата, као и успостављање кризног штаба организације. Кроз сваку од наведених фаза у процесу припреме стратегија кризне комуникације, анализиран је и објашњен њихов утицај на крајњи исход кризе.

Након анализе и објашњења процеса стратешког планирања кризних комуникација, анализирана је примена стратешког плана у кризи која подразумева препознавање и обуздавање криза, као и примену адекватних стратегија као одговор на кризу. Посебно је анализиран значај стратешке комуникације у интерном комуницирању, поготово у екстерном комуницирању и односима с медијима у периоду кризе. Анализиран је и објашњен ефекат добре припреме стратегија кризне комуникације на развој руморног комуницирања, као и њихов значај у виртуелном комуницирању у периоду кризе.

Општа хипотеза доказана је у раду и кроз бројне студије случаја организација из различитих делатности које су се суочавале са кризом. Тако су претходно описана теоријска сазнања анализирана кроз примере добре и лоше праксе. Када је у питању криза и кризна комуникација, управо је најбезбедније учење из туђих грешака, односно из лекција других организација које су кроз кризе прошле. Видели смо да су организације које су имале добро припремљену стратегију кризне комуникације успеле да из кризе изађу без нарушене репутације, па чак и да, у циљу спречавања поновног појављивања сличних криза, своје пословање унапреде. Ове организације користиле су различите стратегије као одговор на кризу, али је свима било заједичко то што су за кризу биле добро припремљене.

Ефекат стратегија кризне комуникације на крајњи исход кризе приказан је у одељку о управљању комуницирањем у посткризном периоду који подразумева период тумачења

кризе и суочавања са њеним последицама. У евалуацији кризне комуникације најбоље се види значај који добро припремљена стратешка комуникација има на очување репутације и пословања организације. Тако се анализом свих добрих и лоших активности организације у периоду кризе, може доћи до корисних закључака који ће помоћи још бољој припреми неких будућих стратегија кризне комуникације.

Поред доказивања опште хипотезе, у складу са постављеним појединачним хипотезама, утврђено је следеће:

1. Уколико организација нема стратегију кризне комуникације, последице кризе могу имати изразито негативан утицај на репутацију и пословање организације. Кроз студије случаја, видели смо да су организације које су кризу дочекале неспремне, бирале погрешне стратегије или су их у кризи више пута мењале, што је угрозило како њихову репутацију тако и финансијске резултате. У случају компанија „Форд” и „Фајерстон”, финансијски губитак услед кризе је износио око 1,3 милијарде долара. Акционари „Фајерстона” практично су преко ноћи изгубили 2/3 вредности својих акција, а акције компаније „Форд” пале су за укупно 4 милијарде долара. Сличну судбину, доживеле су и друге организације које нису имале спремне стратегије кризне комуникације. Да су ове организације имале припремљену стратегију кризне комуникације, имале би веће шансе да из кризе изађу без нарушене репутације. У овом случају, анкета Удружења фирми за односе с јавношћу показала је да 85 посто стручњака за односе с јавношћу сматра да су компаније „Форд” и „Фајерстон” могле да избегну нарушавање свог кредибилитета и поверења потрошача да су другачије поступале у кризи.

2. Што је стратегија кризне комуникације боље припремљена, организација ће имати бржи и квалитетнији одговор на кризу. Иако се свака криза може посматрати као специфична појава која не даје могућност састављања општеприхваћеног решења, нека основна правила понашања у кризним ситуацијама су готово иста за све. Из тог разлога потребно је имати стратегију кризне комуникације како би организација кризну ситуацију дочекала спремна, а саме тактике се могу адаптирати према специфичностима дате кризе. Анализирали смо модел 2/24 који се управо заснива на чињеници да, када криза наступи, нема много времена па се приоритети морају одредити брзо и у складу са тим реаговати. Према овом моделу, прва два сата у кризи су од кључне важности за решавање најважнијих проблема и фокусирану комуникацију само са јавностима које су највише уплетене у дату кризну ситуацију, док наредна 24 сата служе за успостављање комуникације са осталим кључним јавностима. Уколико организација тек тада почне са планирањем, она неће имати брзу реакцију и теже ће успостави контролу над кризом. Дакле, унапред дефинисане

стратегије кризне комуникације и модели понашања убрзавају реакције организације и стварају могућност доношења квалитетнијих одлука и одговара на кризу и њено успешно решавање.

3. Што су чланови кризног штаба организације боље преишпремљени за управљање кризом и кризном комуникацијом, организација ће успешније решити кризу. Кризни штаб организације представља централни управљачки орган у кризним ситуацијама и зато он има кључну улогу у решавању кризе. Међутим, постојање кризног штаба и добро написаног кризног плана није гаранција за добро управљање кризом. Квалитетни планови су неопходна основа, али ће њихова реализација увек зависити од људи који их спроводе. Уколико чланови кризног штаба нису способни за управљање кризом, и најбољи кризни планови неће допринети решавању кризе. Из тог разлога, када се направи кризни план и успостави кризни штаб потребно је организовати обуку свих чланова кризног штаба како би били спремни за кризне ситуације. Најбољи начин превенције и одбране од кризе јесте добро разрађен кризни план и добро организован стручан кризни штаб који је прошао обуке кризних комуникација. Кризни штаб треба да има способност анализе ситуације и предвиђања могућих кризних сценарија, као и способност стварања квалитетних програма за спречавање и решавање кризе. Јасна подела улога и спремност чланова кризног штаба организације омогућава бржу реакцију на кризу и јединство у комуникацији са екстерном и интерном јавношћу организације, па самим тим и успешније разрешење кризе.

4. Што су активности које кризом захваћене организације спроводе ка свим кључним јавностима боље планиране, то ће организација имати више успеха у очувању своје репутације и имица својих производа и услуга. За успешно решавање кризе од велике су важности активности које кризом захваћене организације спроводе ка осталим учесницима у кризи, али и свим циљаним јавностима. Сви они имају различита очекивања од организације и велики утицај на њено пословање па се комуникација са сваком од кључних јавности организације треба посебно планирати. Добри односи које је организација успоставила са својим кључним јавностима у мирним данима играју важну улогу у решавању кризних ситуација. У периоду кризе, комуникација треба да се креће од интерних јавности према екстерним јавностима и медијима, јер се добар имиц организације гради изнутра. Сва улагања у изградњу добре интерне комуникације посебно долазе до изражаја у кризним ситуацијама. Организације које имају успостављене добре интерне канале комуникације боље ће управљати кризном комуникацијом, што ће им дати јаку подршку за успешну комуникацију са екстерним јавностима. Поред тога, сва улагања у изградњу и одржавање добрих односа са екстерним јавностима, а посебно медијима, јер су они најчешће кључни

канал комуникације са осталим екстерним јавностима, допринеће квалитетнијој сарадњи у периоду кризе и успеху у очувању репутације организације и имица њених производа и услуга.

5. *Уколико компанија стратешки планираним комуницирањем „не попуни комуникациону празнину” која се јавља услед повећаног интересовања јавности – вести о кризи ће се саме ширити и могу прерасати у гласине.* У кризним ситуацијама гласине су уобичајена појава, а некада наизглед безазлена гласина може да прерасте у озбиљну кризу, па је важно да организације разумеју овај вид комуницирања и начине за његову контролу и сузбијање. Гласине никада није било могуће забранити већ само контролисати, а то је данас, с развојем друштвених медија, још теже. Моћ изношења мишљења у јавност коју друштвени медији дају сваком појединцу, утицаће и на промену у целокупном начину пословања. Корисници ће диктирати промене у пословању, а компаније ће бити успешне колико послушају своје кориснике. Дакле, први корак организације је послушавање кључних јавности како би могла на време да утича на сузбијање гласина које се о њој појављују. Што више људи чује званичне и поуздане информације о кризној ситуацији, мања је вероватноћа да ће имати потребу да се о томе информишу на алтернативне начине. Дакле, најбољи облик контроле гласина у кризи јесте да се оне у сваком погледу учине непотребним. Из тог разлога, када постоје лоше вести, саветује се да их организација саопшти прва како би у старту утицала на обликовање приче, и да се све лоше вести саопште одједном, а не једна по једна, јер се тако штета од поновног препричавања умањује. Брзом реакцијом и стратешки планираном и интегрисаном комуникацијом, организација утиче на начин саопштавања и ширење вести о кризи, па самим тим, гласине губе на значају, а организација успоставља контролу над кризном ситуацијом.

Интегралним приступом комбиновању достигнућа различитих научних дисциплина, примера из праксе и студија случаја потврђене су све хипотезе од којих се кренуло у истраживање. Током овог рада, непрекидним изношењем аргумената у прилог доказивања почетних хипотеза, поред тога што су хипотезе потврђене, постављена је и теоријска основа и изнете практичне смернице за успешно комуницирање у кризи. Овај рад објашњава како појединци и групе у организацији, као и екстерна јавност и медији, реагују на кризу, али улази и даље у начин размишљања медија и објашњава њихове мотиве у поступку извештавања о кризним ситуацијама и анализира примену нових медија у циљу превазилажења кризе. Захваљујући обиљу прикупљених података за потребе истраживања, како теоретских достигнућа тако и примера из праксе, њиховом анализом и синтезом испуњен је почетни циљ да се направи рад који касније може служити као нека врста

приручника за израду применљивих стратегија кризних комуникација за појединачне организације.

Применом сета најважнијих законитости, кризне комуникације приказане у овом раду, организације могу повећати могућности за очување угледа који се даље рефлектује на укупне пословне резултате организације. Даља истраживања на ову тему би се могла одвијати у правцу адаптације и специјализације овог рада за специфичне делатности организација или прилагођавање према групама сродних криза. Тако би се могле истражити кризе које захватају нпр. само прехранбену индустрију, или само финансијске институције, па би се стратегије комуникације у кризним околностима могле детаљније разрадити у циљу бољег управљања.

Стратешким планирањем комуникације, кризна ситуација се може успешно превазићи, па чак и преокренути у корист организације. Иако на исход кризе утиче много фактора, применом основних принципа у управљању кризном комуникацијом изнетих у овом раду, организације могу побољшати своју способност за управљање кризом, од чега зависи њихово пословање када се криза заврши. Јавност је спремна да опрости грешку, али не и лоше управљање пословањем у условима упадљиво заоштрених противречности. Тако се добром припремом стратешке комуникације и промишљеним коришћењем пажње јавности, криза може претворити у шансу за нови искорак. Према томе, свака организација има могућност да добром припремом кризне комуникације и начином на који кризу решава из ње изађе као победник.

Сагледано са аспекта најновијих комуниколошких истраживања, сегмент односа с јавношћу који се бави управљањем кризом управо је онај у коме се функција ПР-а јасно одваја од функције традиционалног поимања маркетинга.

ЛИТЕРАТУРА

Књиге:

1. Адигес, Исак, *Како управљати у време кризе (и како је, пре свега, избећи)*, АСЕЕ, Нови Сад, 2012.
2. Бал, Франсис, *Моћ медија*, Клио, Београд, 1997.
3. Барбуловић, Јевтовић, Лакићевић, Поповић, *Амнезија јавности: Од пропаганда до тероризма*, Графо-комерц, Београд, 2004.
4. Бауер, Иван, *Дигитални маркетинг*, Завод за уџбенике, Београд, 2013.
5. Блек, Сем, *Односи с јавношћу*, Клио, 2003.
6. Бодријар, Жан, (1991), *Симулакруми и симулација*, Светови, Нови Сад.
7. Богданић, Александар, *Комуникологија: водећа парадигма*, Чигоја, Београд, 1996.
8. Бретон, Филип, *Изманипулисана реч*, Клио, Београд, 2000.
9. Бранковић, Србобран, *Методи искуственог истраживања друштвених појава*, Мегатренд универзитет, Београд, 2009.
10. Бригс, Адам - Кобли, Пол: *Увод у студије медија*, Клио, Београд, 2005.
11. Brogan, Chris - Smit, Julien, *Trust agents (Using the web to build influence, improve reputation, and earn trust)*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.
12. Брум, Глен М., *Учинковити односи с јавношћу*, Cutlip&Center's, Мате, Загреб, 2010.
13. Васељенко, Александар Борисович, *PR великих руских корпорација*, Клио, Београд, 2008.
14. Велш, Цек, *Како победијити*, Наклада Задро, Загреб, 2005.
15. Врачар, Драгутин, *Стратегије тржишног комуницирања*, Привредне вести „Еуропабик”, Београд, 1997.
16. Врег, Франце, *Друштвено комуницирање*, Центар за информација и публицитет, Загреб, 1975.
17. Вилкокос, Денис - Камерон, Глен - Олт, Филип - Ејџи, Ворен, *Односи с јавношћу: стратегије и тактике*, Економски факултет Београд, 2006.
18. Вуксановић, Дивна, *Филозофија медија 2: онтологија, естетика, критика*, Београд, Чигоја, 2012.
19. Гир, Чарли, *Дигитална култура*, Клио, 2011.
20. Годин, Сет, *Плава крава*, ЛогосАрт, Београд, 2007.

21. Годин, Сет, *Сви маркетиншки стручњаци су лажови (Снага казивања веродостојних прича у сумњичавом свету)*, Логос Арт, Београд, 2007.
22. Davis, Anthony, *Public Relations od A do Z (sve što treba da znate o odnosima s javnošću iz romoć 501 pitanja)*, ASEE, Novi Sad, 2005.
23. Де Берг, Хјуго (уредник), *Истраживачко новинарство: контекст и пракса*, Клио, Београд, 2007.
24. Ђорђевић Бољановић, Јелена – Павић, Жарко, *Основе менаџмента људских ресурса*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011.
25. Ђорђевић, Тома, *Теорија масовних комуникација*, Савез инжињера и техничара, Београд, 1989.
26. Инглис, Фред, *Теорија медија*, АГМ, Загреб, 1997.
27. Јокић, Момчило, *Односи с јавношћу у спорту*, Агенција Ваљевац, Ваљево, 2008.
28. Југо, Дамир, *Стратегије односа с јавношћу*, Профил, Загреб, 2012.
29. Катлип, М.Скот – Сентер, Х.Ален – Брум, М.Глен, *Односи с јавношћу*, Мате, Загреб, 2003.
30. Клајн, Иван – Шипка, Милан, *Велики речник страних речи и израза*, Прометеј, Нови Сад, 2008.
31. Кнежевић, Вања, *Спин-доктори – медијски манипулатори*, Литера, Бања Лука, 2006.
32. Крејг, Ричард, *Онлајн новинарство*, Клио, Београд, 2010.
33. Котлер, Филип, *Десет смртних грехова у маркетингу*, АСЕЕ, Нови Сад, 2007.
34. Кулић, Живко, *Менаџмент људских ресурса*, Мегатренд универзитет, Београд, 2002.
35. Левин, Мајкл, *Герила PR 2.0*, Лагуна, Београд, 2012.
36. Левинсон, Џеј Конрад, *Герила маркетинг*, ИПС Медиа, Београд, 2008.
37. Линдсторм, Мартин, *Купологија*, Лагуна, 2010.
38. Маклуан, Маршал, *Познавање опитила - човекових продужетака*, Просвета, Београд, 1971.
39. Мандић, Тијана, *Комуникологија: психологија комуникације*, Клио, Београд, 2003.
40. Маринковић, Владимир, *Кризни ПР: Односи с јавношћу у кризним ситуацијама*, Business Start-up centre, Крагујевац, 2009.
41. Мек Квејл, Денис, *Стари континенти – нови медији*, Нова, Београд, 1994.
42. Милисављевић, Момчило, *Савремени стратегијски менаџмент*, Мегатренд универзитет, Београд, 2007.
43. Милетић, Мирко - Милетић, Невена, *Комуниколошки лексикон*, Мегатренд универзитет, Београд, 2012.

44. Милетић, Мирко, *Ресетовање стварности*, Протокол, Нови Сад, 2008.
45. Негропонт, Николас, *Бити дигиталан*, Клио, Београд, 1998.
46. Никодијевић, Драган, *Маркетинг у уметности*, Мегатренд универзитет, Београд, 2006.
47. Норберт Винер, *Кибернетика и друштво*, Нолит, Београд, 1964.
48. Нојбауер, Ханс-Јоахим, *ФАМА Историја гласина*, Клио, Београд, 2010.
49. Огњанов, Гаљина, *Интегрисане маркетиншке комуникације*, Економски факултет, Београд, 2013.
50. Османагић-Беденик, Ницара, *Криза као шанса: кроз пословну кризу до пословног успјеха*, Школска књига, Загреб, 2003.
51. Павловић, Миливоје, *Односи с јавношћу*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2004.
52. Павловић, Миливоје - Алексић, Марија, *Односи с јавношћу*, Мегатренд универзитет, Београд, 2011.
53. Павловић, Миливоје - Алексић, Марија - Шиљег Даница, *Оглашавање у медијима*, Мегатренд универзитет, Београд, 2008.
54. Потер, Џејмс, *Медијска писменост*, Клио, Београд, 2011.
55. Радојковић, Мирољуб - Стојковић, Бранимир, *Информационо комуникациони системи*, Клио, 2009.
56. Радојковић, Мирољуб; Милетић, Мирко, *Комуницирање, медији и друштво*, Стилос, Нови Сад, 2006.
57. Ракас, Смиља, *Увод у пословну етику*, Београд, 2001.
58. Ракић, Беба, *Маркетинг*, Мегатренд универзитет, Београд, 2003.
59. Рег, Дејвид, *Односи с медијима*, Клио, Београд, 1996.
60. Салмон, Кристијан, *Storytelling или причам ти причу*, Клио, 2010.
61. Салмон, Кристијан, *Стратегија шехерзаде*, Клио, 2010.
62. Сенић, Радослав - Лукић, Слободан, *Кризни менаџмент*, Бања Лука, 2008.
63. Скоко, Божо, *Разумијевање односа с јавношћу*, Милениум промоција, Загреб, 2006.
64. Smith, Ronald D., *Strategic Planning for Public Relations*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2002.
65. Souter, Nick, *Persuasive presentations: How to get response you need*, Пех, United Kingdom, 2007.
66. Scott, David Meerman, *Nova pravila marketinga i odnosa s javnošću*, Mikro knjiga, Beograd, 2009.

67. Табс, Стјуарт, *Комуникација: принципи и контексти*, Клио, Београд, 2013.
68. Томић, Зорица, *Комуникологија*, Чигоја, Београд, 2003.
69. Томић, Зорица, *Комуникација и јавност*, Чигоја, Београд, 2004.
70. Томић, Зоран, *Односи с јавношћу: Теорија и пракса*, Synopsis, Загреб – Сарајево 2008.
71. Филиповић Винка - Костић Милица - Прохаска Слободан, *Односи с јавношћу*, ФОН-Менаџмент, Београд, 2001.
72. Фидлер, Роџер, *Mediatorphosis (Разумевање нових медија)*, Клио, Београд, 2004.
73. Хабермас, Јирген, *Јавно мњење*, Култура, Београд, 1969.
74. Heath, R. - Coombs, T., *Today's Public Relations*, Thousand Oaks, London, 2006.
75. Џајлс, Дејвид, *Психологија медија*, Клио, Београд, 2011.
76. Џефкинс, Френк, *Односи с јавношћу за ваш бизнис*, Привредни преглед, Београд, 1991.
77. Џефкинс, Френк, *Олгашавање*, Клио, Београд, 2003.
78. Шапић, Дејан, *Волим бренд, живим за бренд*, Издавач: Дејан Шапић, Београд, 2007.
79. Шапић, Дејан, *Волим бренд, живим за бренд 2: Ирационални, тихи и вољени брендови*, Издавач: Дејан Шапић, Београд, 2008.
80. Штамбук, Владимир, *Кибернетика, информатика, интернет*, Чигоја штампа, 2001.

Зборници радова, приручници, часописи и чланци:

1. *Annual ICM crisis report*, Institute for crisis management, Kentucky, 2012/2013. www.crisisconsultant.com
2. Базић, Миљојко - Базић, Александар, *Планирање односа с јавношћу*, Годишњак Факултета за културу и медије, год. III, 2011. стр.49-60.
3. Балтезаревих, Весна - Ђурових, Иван - Балтезаревих, Боривоје, *Виртуелна комуникација*, Зборник радова YU INFO конференције 2010.
4. Boudreaux, Brian, *Exploring a multi-stage model of crisis management: Utilities, hurricanes, and contingency*, University of Florida, 2005.
5. Veil, Shari R. – Husted, Rebekah A., *Best practices as an assessment for crisis communication*, Journal of Communication Management, Vol. 16 No. 2, 2012. pp. 131-145.
6. *Виртуелно комуницирање*, Зборник радова УФЈ, 3/1998, Јагодина (приказ књиге М. Радојковића *Подела мишљења*, стр.353-355).
7. Витковић, Биљана, *Информацијско преоптерећење: концептуални оквир структуре истраживања*, ЦМ Часопис за управљање комуницирањем, број 4, 2007.

8. Влајковић, Јелена – Влајковић, Ана, *Психолошке кризне интервенције у образовно – васпитним установама* (приричник), Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије и Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Београд, 2014.
9. Вулић, Владимир, *Друштвени медији као иновативни облик неплаћених медија*, Медијски дијалози, Економски факултет Подгорица
10. Грбић, Миљенко, *Седам смртних грјеха кризног PR-а = Пут у медијски пакао*, Differo, Загреб
11. Ђорђевић, Татјана, *Блог и комуникација на Интернету*, ЦМ Часопис за управљање комуницирањем, број 3, 2007.
12. Завишић, Жељка - Билић, Ивана - Завишић, Сенка, *Интерна комуникација у кризним ситуацијама*, ДКУ - Зборник радова: IV међународна конференција „Дани кризног управљања”, Велеучилиште Велика Горица, Хрватска, 2011:162-170.
13. Кешетовић, Желимир – Тот, Иван – Корајлић, Нецад – Шут, Семир, *Управљање кризом и игре око одговорности*, ДКУ - Зборник радова: IV међународна конференција „Дани кризног управљања”, Велеучилиште Велика Горица, Хрватска, 2011. стр.20-38.
14. Кешетовић, Желимир – Тот, Иван – Корајлић, Нецад, *Исприка као стратегија у кризном комуницирању*, ДКУ - Зборник радова: VI међународна конференција „Дани кризног управљања”, Велеучилиште Велика Горица, Хрватска, 2013. стр. 956-968.
15. Кешетовић, Желимир - Милашиновић, Срђан - Нинковић, Владимир, *Култура и кризно комуницирање*, Култура полиса, бр.15, 2011. стр. 289-304.
16. Костић, Бранислава, *Кризни PR и медији*, билтен „Рука Руци“- број 5, ДСОЈ (Друштво Србије за односе с јавношћу), 2009.
17. Лапчић, Весна, *Кризни PR: У лажу су кратке ноге*, Економист магазин, Политика, 15.септембар 2008. стр. 60.
18. Мацан, Крешимир, *10 типичних заблуда о кризном комуницирању*, Магазин „Marketing-ур“, Загреб, број 24., 2006.
19. Милетић, Мирко, *Компјутерска мрежа и могућности успостављања демократске јавности у савременом друштву*, Годишњак Факултета за културу и медије: Комуникације, медији, култура, Мегатренд универзитет у Београду, 2009.
20. Милетић, Мирко, *Комуникационе стратегије – покушај теоретске концептуализације*, Годишњак Факултета за културу и медије: Комуникације, медији, култура, Мегатренд универзитет у Београду, 2011.

21. Mitroff, Ian - Alpaslan, Murat, *Preparing for Evil*, Harvard Business Review, 2003.
22. Михалић, Мелита - Лебеда, Никола, *Евалуација вјежби кризне ситуације*, ДКУ - Зборник радова: IV међународна конференција „Дани кризног управљања”, Велеучилиште Велика Горица, Хрватска, 2011. стр. 145-160.
23. Murphy, Priscilla, *Chaos Theory as a Model for Managing Issues and Crises*, Public Relations Review, Vol. 22, No. 2, pp. 95-113.
24. Новак, Божидар: *Кризно комуницирање и управљање опасностима*, Магазин „Marketing-up“, Загреб, број 24., 2006.
25. Перинић, Јадран, *Мјесто и улога односа с јавношћу у кризама*, ДКУ - Зборник радова: IV међународна конференција „Дани кризног управљања”, Велеучилиште Велика Горица, Хрватска, 2011. стр. 185-190.
26. Петковић, Драгана, *Негативни ефекти технологије на појединца и друштво*, Зборник Београдске отворене школе, Радови студената 2006/2007.
27. Петковска, Сања, *Сајберсоциологија*, ЦМ Часопис за управљање комуницирањем, број 16, 2010.
28. Поповић, Бојана, *Маркетинг на друштвеним медијима – комбинација умјетности и науке*, Предузетник (веб издање), 2011.
29. Seeger, Matthew W., *Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process*, Journal of Applied Communication Research, Vol. 34, No. 3, 2006, pp. 232-244.
30. Сејдиновић, Недим – Љубић, Татјана, *Основе медијске писмености* (Приручник за ученике гимназија и средњих школа), НУНС – УНС – НДНВ – АНЕМ - „Локал прес“, Нови Сад, 2014.
31. Скоко, Божо, *Како пребродити кризне ситуације*, Магазин „Marketing-up“, Загреб, број 24., 2006.
32. Суботић, Тања, *Криза као нова прилика*, Магазин „Marketing-up“, Загреб, број 24., 2006.
33. Танта, Иван, *Не убија криза него свакодневница*, Магазин „Marketing-up“, Загреб, број 24., 2006.
34. Татомировић, Тања, *Виртуелно комуницирање у будућности: употреба и злоупотреба*, ЦМ Часопис за управљање комуницирањем, број 7, 2008.
35. Типурић, Дарко – Скоко, Божо – Југо, Дамир – Мешин, Марина, *Crisis management dilemmas: Differences in attitudes towards reactive crisis communication strategies among future business professionals in Croatia*, Montenegrin journal of economics, број 24., 2013. стр. 27-37.

36. Томић, Зорица, *Доба комуницирања*, Годишњак Факултета за културу и медије: Комуникације, медији, култура, Мегатренд универзитет у Београду, 2009.
37. Томић, Зоран - Милас, Здеслав, *Стратегија као одговор на кризу*, Политичка мисао, бр. 1, 2007. стр. 137–149.
38. Филиповић, Сања, *Гофманов глумац као аватар: могућност примене драматуршког модела у виртуелном комуницирању*, ЦМ Часопис за управљање комуницирањем, број 23, 2012.
39. Fisher Liu, Brooke - Fraustino, Julia Daisy, *Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development*, Public Relations Review 40, 2014. pp. 543-546.
40. Frandsen, Finn – Johansen, Winni, *The study of internal crisis communication: towards an integrative framework*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 16 No. 4, 2011. pp. 347-361.
41. Фунда, Драгутин – Мајић, Томислав, *Управљање кризом*, ДКУ - Зборник радова: IV међународна конференција „Дани кризног управљања”, Велеучилиште Велика Горица, Хрватска, 2011. стр. 47-60.
42. Howell, Gwyneth - Miller, Rohan, *How the relationship between the crisis life cycle and mass media content can better inform crisis communication*, University of Sydney, 2006.
43. Цолић, Виолета: *Комуникација у кризним ситуацијама*, Магазин „Marketing-up“, Загреб, број 24., 2006.
44. Coombs, W. Timothy, *Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory*, Journal of Business Communication, Vol. 41, No. 3, 2004.
45. Coombs, W. Timothy, *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory (Academic Research)*, Corporate Reputation Review, Vol. 10, No. 3, 2007. pp. 163–176.
46. Coombs, W. Timothy, *The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis*, Journal of Promotion Management, Vol. 12, 2006.
47. Coombs, W. Timothy - Holladay, Sherry J., *Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory*, Management Communication Quarterly, 2002. pp. 165-186.
48. Cohn, Robin, *Seven Sins*, članak iz knjige: The PR Crisis Bible: How to Take Charge of the Media When All Hell Breaks Loose, URL: http://www.summary.com/book-reviews/_/The-PR-Crisis-Bible/

49. Crandall, William - Parnell, John A. - Spillan, John E., *Crisis Management in the New Strategy Landscape*, Chapter 1: *A Framework for Crisis Management*, University of North Carolina, Pembroke, 2010.
50. *Crisis, emergency, risk communication* (manual), U.S.Department of Health and Human Services, Centers Disease Control and Prevention, 2012.
51. Чендо Метзингер, Тамара, *Одговорност менаџмента за појаву кризних ситуација у пословним организацијама*, ДКУ - Зборник радова: V међународна конференција „Дани кризног управљања”, Велеучилиште Велика Горица, Хрватска, 2012. стр.69-70.

Докторски, магистарски и мастер радови:

1. Васић, Марина, *Комуникације с јавношћу у здравственим установама у кризним ситуацијама* (мастер рад), Факултет за културу и медије, Београд, 2011.
2. Ђорђевић, Ђорђе, *Односи с јавношћу у кризним условима* (магистарски рад), Факултет за културу и медије, 2008.
3. Ђорђевић, Роксанда, *Улога менаџмента у управљању организацијама у време кризе* (мастер рад), Факултет за културу и медије, Београд, 2010.
4. Јокић, Момчило, *Кризни PR у српском спорту* (магистарски рад), Факултет политичких наука, Београд, 2011.
5. Миљановић, Борислав, *Утицај комуникационе стратегије на управљање модерним предузећем* (докторска дисертација), Факултет политичких наука, Београд, 2009.
6. Филиповић, Сања, *Стратегија комуникације у кризи и односи с медијима* (мастер рад), Факултет за културу и медије, Београд, 2010.

Семинари:

1. Величковић, Никола, *Припрема комуникацијских пројеката*, Лондонска школа за односе с јавношћу, Београд, 2009.
2. Вучковић, Иван, *Корпоративно комуницирање*, Лондонска школа за односе с јавношћу, Београд, 2009.
3. Dalton, John: *Interno komuniciranje*, LSPR Worldwide, Beograd, 2009.
4. Митић, Александар (уредник), *Приручник веб новинарства*, Школа Веб новинар, Београд 2010.

5. Новак, Божидар, *Кризно комуницирање и управљање опасностима*, Лондонска школа за односе с јавношћу, Будва, 2005.
6. Олетић, Ксенија, *Кризно комуницирање и управљање опасностима*, Лондонска школа за односе с јавношћу, Београд, 2009.
7. Степановић, Биљана, *Односи са медијима*, Лондонска школа за односе с јавношћу, Београд, 2009.
8. Секулић, Милоје, *E-PR*, Лондонска школа за односе с јавношћу, Београд, 2009.
9. Томић, Сања, *Технике и алати у односима са медијима*, Лондонска школа за односе с јавношћу, Београд, 2009.

Веб литература:

1. <http://agnesday.com/blog/>
2. <http://www.bbc.co.uk/news/magazine-11517129>
3. <http://www.briansolis.com/>
4. <http://www.vreme.rs/cms/view.php?id=1077082&print=yes>
5. <http://danzarella.com/>
6. <http://www.draganadjermanovic.com/>
7. <http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications/>
8. <http://manjgura.hr>
9. <http://www.mindtools.com/pages/article/mintzberg-5ps.htm>
10. <http://www.milojesekulic.rs>
11. <http://pr.org.rs>
12. <http://www.prsa.org/>
13. <http://www.socialnomics.net/2013/01/01/social-media-video-2013/>
14. <http://crisisconsultant.com/>
15. http://en.wikipedia.org/wiki/Attribution_%28psychology%29
16. http://en.wikipedia.org/wiki/Situational_crisis_communication_theory