

Ugled vatrogasne službe u vrijeme požara

Brkljačić Čuk, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:227104>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-04**

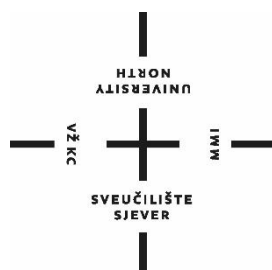


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



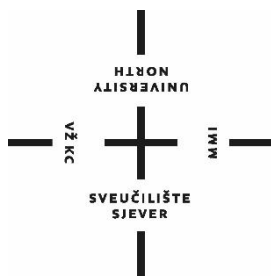
DIPLOMSKI RAD br. 75/OJ/2017

**UGLED VATROGASNE SLUŽBE U VRIJEME
POŽARA**

Ivana Brkljačić Čuk

Varaždin, ožujak 2018.

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN
Studij: Odnosi s javnostima



DIPLOMSKI RAD br. 75/OJ/17

**UGLED VATROGASNE SLUŽBE U VRIJEME
POŽARA**

Studentica:
Ivana Brkljačić Čuk, mat.br. 0430/336D

Mentorica:
prof. dr. sc. Majda Tafra Vlahović

Varaždin, ožujak 2018.

Prijava teme diplomskoga rada

studenta iv. semestra diplomskog studija
Odnosa s javnostima

BROJ: **75/OJ/2017**

(upisuje studentska referada)

IME I PREZIME STUDENTA Ivana Brkljačić Čuk

MATIČNI BROJ 0430/336D

NASLOV IZABRANE TEME DIPLOMSKOGA RADA Ugled vatrogasne službe u vrijeme požara

NASLOV IZABRANE TEME DIPLOMSKOGA RADA NA ENGLJSKOM JEZIKU The reputation of a fire service at a time of fire

KOLEGIJ IZ KOJEG JE IZABRANA TEMA DIPLOMSKOGA RADA Upravljanje krizom

MENTOR dr.sc. Majda Tafra Vlahović

U VARAŽDINU, DANA 03.10.2017.

POTPIS MENTORA 





IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navodenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, IVANA BRUJČIĆ ČUK (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UGLED VATROGASNE SLUŽBE U VRIJEME POŽARA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)



(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, IVANA BRUJČIĆ ČUK (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UGLED VATROGASNE SLUŽBE U VRIJEME POŽARA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)



(vlastoručni potpis)

SAŽETAK

Svaka organizacija se tijekom svog djelovanja iz nekog razloga može naći u krizi, a zbog lošeg kriznog komuniciranja može se dovesti u pitanje njena reputacija. Iskustva iz prakse kao i relevantna literatura potvrđuju da se za krizu treba pripremiti jer se na taj način mogu spriječiti njeni negativni učinci, ali se ona može i na jednostavniji način prebroditi, a u nekim situacijama možda i biti izazov u poslovanju neke organizacije. Zahvaljujući medijima pozitivna krizna komunikacija može dovesti do većeg pozitivnog ugleda organizacije ili poduzeća.

Dosadašnja praksa u ovom području, a i svaka dostupna literatura, usmjerene su na krizno komuniciranje u korporacijama. U ovom radu posebna pozornost poklonit će se vatrogasnoj djelatnosti i kriznom komuniciranju u toj djelatnosti.

Vatrogasna djelatnost je, kako navodi Zakon o vatrogastvu, stručna i humanitarna djelatnost od interesa za Republiku Hrvatsku. Propisane su opće odredbe koje propisuju ustroj i djelovanje vatrogasnih službi, pod čijom su nadležnošću, koje su njihove obaveze i odgovornosti, ali i ovlasti. To je djelatnost koja uvijek djeluje u kriznoj situaciji. Vatrogasna služba je zbog same svoje djelatnosti izložena velikim količinama stresa, izložena je očima javnosti jer njihov svaki zadatak je stres, na koji trebaju odgovoriti. Stoga njihova komunikacija treba biti jasna, pravovremena i otvorena kako unutar organizacije tako i na vanjskom planu. Međutim postavlja se opravdano pitanje, prepoznaju li mediji i javnosti na društvenim mrežama njihovu važnost, te kako ta percepcija djeluje na učinkovito djelovanje vatrogasne službe i stvaranje imidža u zajednici.

Ključne riječi: upravljanje krizom, vatrogasna služba, društvene mreže

SUMMARY

Each organization can find itself in a crisis for its own reasons for some reason, and because of its bad communication, its reputation may be questioned. Practical experience as well as relevant literature confirm that the crisis needs to be prepared because it can prevent its negative effects, but it can easily be overcome, and in some situations it may be a challenge to the organization's business. Thanks to the media, a positive crisis can lead to a greater positive reputation of the organization or enterprise.

The current practice in this area, and every available literature, is aimed at crisis communication in corporations. In this paper special attention will be given to fireworks and crisis communication in this activity.

The fire-fighting activity is, as stated in the Law on Fire, Professional and Humanitarian Activities of Interest for the Republic of Croatia. The regulations are general provisions that prescribe the organization and operation of fire brigades, under whose jurisdiction, which is their obligation and responsibility, but also powers. It is an activity that always works in crisis situations. The fire brigade because of its own activities is exposed to large amounts of stress, is exposed to the public's eyes because every task is a stress to be answered. Therefore, their communication needs to be clear, timely and open both internally and externally. However, there is a question of whether the media and the public in the social network recognize their importance and how this perception works on the effective functioning of the fire brigade and the creation of community image.

Key words: crisis management, fire brigade, social networks

Sadržaj

| | |
|---|----|
| 1. UVOD..... | 1 |
| 1.1. Predmet i cilj rada..... | 1 |
| 1.2. Istraživačka pitanja..... | 2 |
| 1.3. Istraživačke hipoteze..... | 2 |
| 1.4. Metode istraživanja..... | 3 |
| 1.5. Struktura rada..... | 3 |
| 2. KRIZNO KOMUNICIRANJE..... | 4 |
| 2.1. Definiranje faze kriznog komuniciranja..... | 4 |
| 2.2. Uzroci i vrste krize..... | 6 |
| 2.3. Plan komunikacije prije krize i komunikacijska strategija..... | 8 |
| 2.4. Krizna komunikacijska skupina..... | 11 |
| 2.5. Krizni plan i rješavanje krize..... | 14 |
| 2.6. Interna i eksterna komunikacija..... | 17 |
| 2.7. Posljedice krize..... | 19 |
| 2.8. Krizno komuniciranje na društvenim mrežama..... | 21 |
| 3. VATROGASTVO U HRVATSKOJ..... | 24 |
| 3.1. Zakon o vatrogastvu..... | 24 |
| 3.2. Pravilnici postupanja i mjere opreza..... | 30 |
| 3.3. Upravljanje u požarima..... | 30 |
| 3.4. Društvene mreže i odnosi s javnostima vatrogasne službe u Hrvatskoj..... | 33 |
| 4. PRIMJER IZ PRAKSE S KOMENTARIMA..... | 36 |
| 4.1. Požari u Dalmaciji 2017. godine..... | 36 |
| 4.2. Diskusija..... | 46 |
| 5. ZAKLJUČAK..... | 49 |
| 6. POPIS LITERATURE..... | 50 |

1. UVOD

Krizno komuniciranje je bitna stavka u svakodnevnom životu i u poslovanju. Kada se spomene sama riječ kriza, ona je slika neke katastrofe ili kataklizme. Pitanje je je li organizacija spremna na njeno rješavanje i njene učinke te kakav je menadžment koji vodi organizaciju. Kriza izaziva stres, može tinjati ili nastupiti iznenadno, a najbitnija su prva 24 sata za uspješnu pozitivnu kriznu komunikaciju, na taj način se vidi sposobnost i spremnost tima za krizno komuniciranje. Mediji su najmoćniji alat koji privlači pozornost javnosti na nastalu krizu, a većina ljudi svoj prvi dojam ima već u prvih trideset sekundi. Iz tog razloga je vrlo bitno da osobe koje daju izjave za javnost imaju pozitivan kredibilitet govornika u javnosti. Krizna situacija je incident koji utječe na sigurnost ljudi unutar i van organizacije, ima utjecaj na samu organizaciju, a u većini slučajeva ju prati negativan publicitet. Rijetko, ali moguće, kriza može biti i šansa za pozitivan publicitet i podizanje reputacije organizacije.

Dok se Web koristi kao informacija, društvene mreže su kao noviji mediji napravile komunikacijsku revoluciju za krizno komuniciranje, informacije se šire velikom brzinom, a komunikacija je dvosmjerna. Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, MySpace su danas najpoznatije društvene mreže kojima se koristi veći dio mlađe generacijske populacije, što ujedno čini komunikacijski, civilni i kulturni pomak u društvu. Korisnici društvenih mreža koriste jednostavni društveni kontakt, a dijeljenjem objava, informacija i fotografija predstavljaju odličan marketing.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada je način odvijanja kriznog komuniciranja u vatrogasnoj djelatnosti provođenoj u praksi. Pregledavaju se društvene grupe na temu vatrogasaca, naglasak je na društvenoj mreži Facebook, jer su u vrijeme požara u Splitu one bile jedan od najaktivnijih alata dvosmjerne komunikacije između vatrogasaca i javnosti/promatrača. Uspoređuje se teorijski dio kriznog komuniciranja sa informacijama dobivenim iz prve ruke od vatrogasaca s terena te objavama na društvenim mrežama. Na taj način se

procjenjuje uspješnost kriznog komuniciranja vatrogasne službe RH te na koji način je javnost imala utjecaj na rad vatrogasaca putem društvene mreže.

Cilj rada je povezati spoznaje iz kriznog komuniciranja na primjeru dobre prakse vatrogasne službe, te utvrditi kakav ugled i podršku ima vatrogasna služba u javnosti vezano uz požare u Dalmaciji 2017. godine. Društvene mreže u današnje vrijeme velikom brzinom šire informacije, iskustva, razne komentare i fotografije. Često nesvjesno, nekada nepromišljeno i nestručno mišljenje može dovesti do pogrešne percepcije javnosti koja u konačnici stvara ugled vatrogasne službe. Teorijski prikaz ima za cilj utvrditi doprinosi li komunikacija temeljena na krizom planu komunikacije u slučaju krize pozitivnoj reputaciji te organizacije, a istraživanje studije slučaja utvrdit će značaj društvenih mreža u kriznoj komunikaciji i utvrditi spremnost vatrogasne službe u Hrvatskoj za krizno komuniciranje.

1.2. Istraživačka pitanja

Iz navedenog, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

(P1): Doprinosi li komuniciranje organizacije tijekom s javnostima putem društvenih mreža u vrijeme krize pozitivnoj reputaciji te organizacije.

(P2): Koja je općenita važnost društvenih mreža u kriznom komuniciranju.

(P3): Utvrditi je li vatrogasna služba imala spreman plan djelovanja i plan kriznog komuniciranja te kakva je reputacija vatrogasne službe na primjeru iz prakse.

1.3. Istraživačke hipoteze

Na temelju postavljenog cilja i istraživačkih pitanja postavljene su sljedeće istraživačke hipoteze:

(H1): Krizno komuniciranje tijekom s javnostima putem društvenih mreža u vrijeme krize doprinosi razvoju i održavanju pozitivne reputacije te organizacije.

(H2): Društvene mreže su značajan dio plana krizne komunikacije.

(H3): Plan krizne komunikacije vatrogasne službe u Hrvatskoj pripremljen je prema načelima koji doprinose razvoju i očuvanju pozitivne reputacije.

Temeljem prikupljenih rezultata hipoteze će se prihvatiti ili odbaciti.

1.4. Metode istraživanja

Pri izradi rada koristi se više metoda istraživanja, analiza sadržaja medijskih objava te između ostalih, istraživanje se oslanjanja na radove te prethodne studije domaćih i stranih autora. U svrhu prikupljanja podataka koriste se sekundarni izvori podataka. Od metoda istraživanja koriste se komparativna metoda, metoda analize sadržaja, studija slučaja. Koristi se metoda analize i sinteze te indukcije i dedukcije u obradi podataka, izvođenju zaključaka i pisanju samog rada. Metoda analize i sinteze koristi se za analizu slučaja i drugih stručnih i znanstvenih izvora. Prva i druga hipoteza istražuju se kroz sekundarno istraživanje teorije i analizom sadržaja komunikacije na društvenim mrežama. Treća hipoteza istražuje se analizom sadržaja plana krizne komunikacije u vatrogastvu te analizom studije slučaja - prikaz prema kojem se plan realizirao u praksi.

1.5. Struktura rada

Rad je strukturiran u šest poglavlja. U prvom poglavlju postavljaju se predmet i ciljevi rada, istraživačka pitanja i hipoteze, istraživačke metode i struktura samog rada.

U drugom poglavlju, koji je teorijski dio rada, obrađuje se pojam kriznog komuniciranja, koje su faze kriznog komuniciranja te uzroci i vrste krize. Teorijskim prikazom proučava se kako bi trebao izgledati krizni plan te kako riješiti krizu i koje su njene moguće posljedice, a u konačnici koja je interna i eksterna komunikacija.

U trećem poglavlju obrađuje se Zakon o vatrogastvu i koji su bitni pravilnici postupanja. Nadalje se obrađuje samo upravljanje u požarima, kakva je interna i eksterna

komunikacija u vatrogastvu te kakva je uloga javnosti u vatrogasnoj službi u vrijeme krize.

U četvrtom poglavlju obrađuju se primjeri iz prakse s komentarima, požar u Dalmaciji 2017. godine.

Na kraju se nalazi zaključak, popis literature, slika i priloga.

2. KRIZNO KOMUNICIRANJE

Kriza je iznenađan i nepredvidiv događaj koji može pogoditi bilo koju organizaciju u bilo koje vrijeme i na bilo kojem mjestu. Zato je izuzetno bitno da organizacija ima unaprijed pripremljen plan djelovanja u slučaju krizne situacije. Bilo dobro ili loše, kriza će se dogoditi, a nesigurnost koja okružuje buduće događaje je njen ishod. Negativni aspekti krize kao što su smrtni slučajevi, ubojstvo, gubitak novca su najčešće istaknuti i samim time privlače pozornost javnosti. suočeni s kreatorima publike, na timu kriznog komuniciranja je težak zadatak procjene krizne situacije i reagiranje na istu, koji su tehnički valjana i društveno prihvatljiva rješenja. Znanost je alat za procjenu vjerojatnosti i posljedice krize, međutim, ona mora biti promatrana unutar šireg društvenog okvira kako bi se razumjeli što je kriza, koja je njena razina i kako je ona prihvaćena u javnosti.

2.1. Definiranje krize i faze kriznog komuniciranja

Kriza se prema P. Hopkinu može definirati kao šansa ili mogućnost za opasnost, gubitak, ranjavanje ili neku drugu negativnu posljedicu. Obično je kriza posljedica opasnosti, koja može u konačnici imati negativne ili pozitivne učinke. Različite discipline imaju različite definicije krize, rizik u organizacijskom dijelu obično je definiran kao bilo što što objektivno može utjecati na samu organizaciju i njen razvoj.¹

¹ Hopkin P., *Fundamentals of Risk Management*, KoganPage, London, 2012., str. 2

Zoran Tomić u svojoj knjizi *Odnosi s javnošću* prenosi definiciju krize prema LSPR (Londonska škola za odnose s javnošću) gdje se navodi da je kriza „ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili sigurnost organizacije.“²

Prema filozofskom rječniku „Krizna (grč. *Krisis*) znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu. U staroj Grčkoj riječ *kriza* označavala je *odluku*. U samoj biti krize jest da treba odlučiti, a još nije odlučeno.“³ Komunikacija je, najjednostavnije rečeno, prijenos podataka s jednog mjesta na drugo, od pošiljatelja prema primatelja. Fox R. u svojoj *Poslovnoj komunikaciji* ističe tumačenje komunikacije. „Komunikacija (lat. *Communicare* - učiniti općim) je, najjednostavnije rečeno, razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima prilagođena društvenog prirodni situacije, tj. situacijskom kontekstu.“⁴ Da bi komunikacija u slučaju kriznog slučaja bila uspješna, potrebno je „poznavati prirodu sektora, djelovanja konkurencije, misiju organizacije, veličinu, strukture i procese, te prirodu organizacije, tradiciju i povijest, vrstu i obrazovanje zaposlenika, način na koji je organizacija bila percipirana tijekom godina.“⁵

Kada govorimo o vrstama krize, one su po svojoj osobnosti iznenadne i tinjajuće. Svaka organizacija bi trebala imati spreman plan djelovanja, ali u krizama, zbog neočekivanih i neplaniranih događaja, ponekad je nužna i improvizacija. M. Tafra Vlahović u svojoj knjizi *Menadžerski alati u odnosima s javnostima* dijeli navodi da je proces menadžmenta podijeljen u četiri faze:

„a) *Prva faza je definiranje problema ili mogućnosti*. U toj se fazi koja predstavlja obavještajnu fazu organizacije i koja stvara temelje za druge faze odgovara na pitanje: Što se događa?

b) *Druga je faza stvaranje strateškog programa*, odlučivanje o ciljevima i komunikacijskim strategijama i taktikama koje će se primijeniti u odgovoru na pitanje (temeljeno na saznanjima koja imamo u situaciji i problemu): Što ćemo učiniti?

² Tomić, Z., *Odnosi s javnošću-Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb; Sarajevo, 2008., str. 362

³ Filipović, V., *Filozofski rječnik*, Biblioteka Rječnici, 3. dopunjeno izd., Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1989., str. 182

⁴ Fox, R., *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište Zagreb, 2. dopunjeno izd., Zagreb, 2006., str. 13

⁵ Tafra-Vlahović, M., *Menadžerski alati u odnosima s javnostima*, Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2015., str. 5

c) *Treća je faza provedba planiranih programa akcija* i komunikacija s ostvarenjem glavnih i specifičnih ciljeva, u planu se treba odgovoriti na pitanje: Tko bi to trebao napraviti i reći, i kako?

d) *Posljednja je faza evaluacije ili procjene programa*, njegove pripreme, provedbe i učinaka, kako bi se odgovorilo na pitanje: Kako stojimo i kako smo prošli?⁶



Shema 1: Proces upravljanja komunikacijama u četiri koraka prema (prilagođeno prema M.Tafra Vlahović, 2015., Menadžerski alati u odnosima s javnostima)

2.2. Uzroci i vrste krize

Kao što je već prethodno navedeno, krize dolaze iznenada ili djeluju sa strane tinjajući. Možemo sa sigurnošću reći i da je većina kriza uzrokovana donošenjem pogrešnih odluka menadžmenta u poduzeću. S vremenom se pojavljuje nezadovoljstvo zaposlenika, problemi u poslovnoj komunikaciji, zaposlenici ne izvršavaju svoje radne zadatke kvalitetno i u zadanom vremenu, a do samog nezadovoljstva radnika često dolazi zbog loše opisanim poslovnim procesima. Loša strategija vodstva te nemjerljivi

⁶ Ibidem, str. 6

i nerealni planovi također dovode do pada motivacije radnika, kao i njihove kvalitete odrađenog posla.

Ignoriranjem pokazatelja krize, ona se jača i ubrzava, obično je rezultat loših odluka menadžmenta. Stagnacija organizacije znači da se ona ne prilagođava promjenama i samim time sve teže zadovoljava potreba javnosti, dioničara ili kupaca koji se nakon toga okreću konkurenciji. Dolazi do gubitka na tržištu te u konačnici rezultira nastankom krize. Rizici neizvršenja ciljeva organizacije utječu na cjelokupno poslovanje organizacije, obuhvaća sve poslovne procese, projekte i strateške planove. Glavni uzroci kriza u poduzećima su ekonomske promjene, promjene u konkurenciji, političke promjene, socijalne promjene i tehnološke promjene.⁷

Tomić u svojoj knjizi *Odnosi s javnošću, teorija i praksa*, na krizu gleda kao jedan neplanirani proces i dovodi u pitanje uzroke kriza koje je podijelio na *vanjske* i *unutarnje*. Kao što i sama riječ kaže, **vanjski** uzroci krize nastaju izvan djelovanja organizacije na koji sama organizacija ne može imati utjecaj. Vanjske krize prema Tomiću su one poput prirodnih katastrofa, niže u radu će se spominjati katastrofa uzrokovana požarom, zatim nesreće, politički i društveni procesi, gospodarske krize, npr. Jedna od najnovijih je danas ponovno pad američke burze, gdje se ponavlja povijest 2007. godine, itd.⁸

Prema N. Osmanagić Bedenik, u knjizi *Kriza kao šansa* govori kako se vanjski uzroci krize naglašavaju u dva aspekta:

„*Konjunktorni razvoj* bitno utječe na poslovni uspjeh i neuspjeh. Recesije pojačavaju krizu poduzeća, no činjenica je da i u recesiji mnoga poduzeća posluju uspješno te kako se i u konjunktornom razdoblju pojavljuju poslovne krize. Konjunktorni razvoj stoga ne može biti uzrokom krize, već samo pojačati krizu poduzeća i dovesti do njezina širenja i eskalacije. *Strukturalne promjene*: temelje se na iznenadnim i nepredvidivim promjenama, ali isto tako i na nedovoljno uočenim i zanemarenim dugotrajnim promjenama. Nedovoljno ili zanemareno prilagođavanje poduzeća vanjskim promjenama siguran je put u krizu.“⁹

⁷ Cingula, M., *Strategijski menadžment*, Varaždin: Fakultet informatike i organizacije, Varaždin, 2006., str. 98

⁸ Tomić, Z., *Odnosi s javnošću-Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb; Sarajevo, 2008., str. 363

⁹ Osmanagić Bedenik, N., *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, 2., dopunjeno izd., Zagreb, 2007., str. 29

Kada govorimo o **unutarnjim** krizama, mislimo na krizu koja unutar organizacije i one često nisu vidljive prema vani. Unutarnje krize su prema Tomiću „loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost i nemoral uprave, korupcija, bolestan rivalitet, nepostojanje korporacijske kulture, loši uvjeti rada, nerealni ciljevi sindikata, nedostatak komunikacije, itd.“¹⁰

Greške u vođenju su središnjica krize jer pogrešno vodstvo ili neprikladna kontrola može dovesti do propuštenih prilika ili odluka koje se kasnije pokazuju kao pogreške. Menadžment je odgovoran za cjelokupan rad organizacije, ne samo za odrađivanje ciljeva, znači on upravlja kompletnim ljudskim resursom, brine o planiranju, kontroli, izvještavanju i organiziranju rada. Nedovoljan vlastiti kapital je čest uzrok unutarnje krize, nezadovoljavajući financijski račun dovodi organizaciju u prezaduženost, a time se smanjuje i vlastiti kapital.

Presber kaže da „analiza uzorka predmet je brojnih znanstvenih istraživanja. U konačnici, uspjeh ili neuspjeh poduzeća proizlazi isključivo iz sposobnosti menadžmenta.“¹¹

Božidar Novak u knjizi *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima* krize dijeli na tri vrste/ tipa:

- „a) vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje potječu
- b) vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja
- c) vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje“¹²

2.3. Plan komunikacije prije krize i komunikacijska strategija

Identificiranje i priznavanje krize je prvi korak prema njenom upravljanju. Potrebno je dobro upravljanje uz stalni napor kako bi se proučila okolina za nove i promjenjive uvjete rizika, predvidjeti budućnost krizne situacije je ključno za proaktivno upravljanje

¹⁰ Tomić, Z., *Odnosi s javnošću-Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb; Sarajevo, 2008., str. 363

¹¹ Presber, R., Stengert, U., *Kreditating; Eine Chance für mittelstandische Unternehmen*, Schaffer-Poeschel, Stuttgart, 2002., str. 118

¹² Novak, B., *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza press, Zagreb, 2001., str. 43

istom. Pozivanje na generički popis kriza često pomaže da se potencijalne krize ne zanemare ili zaborave. Krize su često klasificiranje prema vrednovanom subjektu u krizi kao što su:

- Ljudsko zdravlje i sigurnost
- Resursi za okoliš
- Nekretnine, zgrade ili druga imovina
- Financijske (npr. Tečajevi, cijena robe, kamatne stope)
- Politički i reputacijski
- Tehnološki
- Operativni (organizacijski prekid/štrajk, odgovornost)
- Program politike
- Pravna odgovornost

Prepoznavanje i identifikacija krize, osobito nove, zahtjeva interdisciplinarnu i holističku napore.¹³

Krizna komunikacija je upravljanje percepcijom krize i komuniciranje javnosti i ostalih dionika o tome što se događa ili se dogodilo, s naglaskom da se prema javnosti iznose informacije koje ona želi znati o toj krizi, isključivo objektivne. U trenutku krize, važnost komunikacije prema javnosti je vrlo bitna jer uspješna i pravovremena komunikacija pozitivno utječe na nastali događaj te lakše i brže rješava kriznu situaciju. Jedan od bitnih činitelja upravljanja krizom je i koncepcija komuniciranja koja obuhvaća određena pitanja: Tko mora prenijeti informaciju? Kada to mora učiniti? Što želimo tražiti i od koga? Kada, gdje, kako, kome i tko daje informacije u području je odgovornosti menadžmenta. „Pri preventivnom upravljanju krizom inicijalni poticaj dolazi s psihološke razine putem senzibilizacije i osjećaja kako nešto nije u redu, čime se razvija spremnost za razvoj kriznog plana na sadržajno procesnoj razini.“¹⁴

Planiranje komunikacije prije krize može se prema Novaku sažeti kao:

- predviđanje i prepoznavanje potencijalnih kriznih situacija

¹³ Hill S., Dinsdale G., *A Foundation for developing risk management; Learning strategies in the public service*, Canadian Centre for Management Development, 1969., str. 8

¹⁴ Osmanagić Bedenik, N., *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, 2., dopunjeno izd., Zagreb, 2007., str. 44

- oblikovanje krizne komunikacijske skupine i osposobljavanje njezinih članova
- prepoznavanje upletenih javnosti u kriznom položaju
- oblikovanje komunikacijske strategije i taktika
- određivanje i oblikovanje učinkovitih komunikacijskih puteva za upletene javnosti te za smanjivanje štete ugledu poduzeća
- testiranje i prilagodba komunikacijskog plana
- određivanje i osposobljavanje glasnogovornika
- priprema krizna komunikacijskog centra
- priprema *check*-liste za moguću krizu i glavnih informacija o poduzeću.¹⁵

Tafra Vlahović u knjizi *Menadžerski alati u odnosima s javnostima* navodi Potterov model za strateško komunikacijski plan u osam poglavlja:

- Izvršni sažetak
- Komunikacijski proces
- Analiza stanja/ problemi/ teme
- Javnost/ interesno- utjecajne skupine/ publike
- Poruka za glavne interesno- utjecajne skupine
- Provedba
- Proračun
- Praćenje i vrednovanje¹⁶

Komunikacijska strategija upotrebljava mnoge alate srodnih disciplina kao što su psihologija, ekonomija, sociologija i slično, tako da to strateško planiranje vrednuje reputaciju organizacije. Masovni mediji prate bilo koju kriznu situaciju, bilježe, prenose i interpretiraju sadržaj javnosti na svoj način. Na taj način, u slučaju uspješnog i pozitivnog kriznog komuniciranja, organizacija podiže svoje granice, jačinu ugleda te stvara pozitivan ugled u javnosti. Komunikacija organizacije je sredstvo kojim ono upoznaje svoju unutarnju i vanjsku javnost. Javnost se može informirati usmenim putem (izravno licem u lice, medijima ili telefonom, govorim tijela na neizravan način, svojom bojom glasa, visinom tona, izgledom i stavom). Može se informirati i usmenim

¹⁵ Novak, B., *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza press, Zagreb, 2001., str. 134-158

¹⁶ Tafra-Vlahović, M., *Menadžerski alati u odnosima s javnostima*, Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2015., str. 9

putem, kao izravnim putem može se komunicirati osobno riječima i slikom, a neizravno pisanim putem nekih simbola, slika, stilova, odore, ambalaže ili marke.¹⁷

Provedba sustava upravljanja kriznom komunikacijom zahtjeva odgovornost za djelovanje i odgovornost za postupanje prema programu koji se propisuje. Organizacijska struktura i sustav poticaja trebali bi uskladiti ciljeve i ciljeve programa kriznog komuniciranja. Oni su odgovorni za donošenje odluka, potrebne su im sposobnosti za provedbu strategije. Djelatnicima u kriznom komunikacijskom timu potrebna je obuka i razvoj koji će omogućiti njihovo djelovanje. Upravljačke kompetencije u organizacijskom ponašanju, vodstvo tima i upravljanje promjenama također mora provesti strategiju upravljanja rizicima. Ciljevi, strategije i procesi trebaju biti dokumentirani i dostupni svim djelatnicima.

2.4. Krizna komunikacijska skupina

Sustav za upravljanje u krizi neće se magično pojaviti niti samo proizlazi iz stranica knjige. Umjesto toga, to zahtjeva stalni napor na mnogim razinama da omogući ljudima unutar organizacije procijeniti, upravljati, tražiti povratne informacije i saznati više o krizama. U središtu ovo su rukovoditelji, menadžeri i zaposlenici s odgovornošću za upravljanje u kriznim situacijama. Ti ljudi zahtijevaju kompetencije i sposobnost da promijene pristup organizacije kriznoj situaciji. Bez pravih vještina, upravljanje u krizi će ostati periferna brigada.

Dobro upravljanje rizikom smanjit će vjerojatnost i težinu neželjenih događaja. Sustavno predviđanje događaja, procjena njegove važnosti, upravljanje njima i učenjem dok se prolazi kroz taj ciklus, mogu se izbjeći neželjeni i negativni događaji. Međutim, dobro upravljanje rizikom također treba predvidjeti i proaktivno rješavati buduće rizike – proaktivno, a ne reaktivno upravljanje. Proaktivnost na krizu djeluje u ranoj fazi, time stvara uvjete koji ih izbjegavaju i na taj način se često mogu prevladati nedaće.

Nemoguće je zaštititi se od svih mogućih kriza, iskorištavanje prilika uvijek će predstavljati rizik. Ponekad je rizik nužan za ljudski razvoj, međutim glupost i

¹⁷ Tafra Vlahović, M., *Komunikacijski menadžment, strategija, modeli, planiranje*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprrešić, 2014., str. 29

bezobzirnost nije razumna zamisao. Kada su u pitanju opasnosti povezane s neizvjesnostima i nejasnoćama, treba reagirati ciljano, racionalno i učinkovito. Niti jedna osoba koja se bavi odnosima s javnošću u slučaju krize ne može izbjeći odluku koja uključuje rizik, stoga treba imati vještine i nadležnost za upravljanje tim rizicima.¹⁸

Osnovna svrha upravljanja rizicima je povećati korist, a smanjiti troškove aktivnosti s neizvjesnim ishodima. Može se reći da upravljanje rizicima zahtjeva donošenje odluka kako bi se uravnotežili konkurentski odnosi u pokušaju pronalaženja optimalnih i prihvatljivih rješenja. Takva rješenja za probleme upravljanja rizikom podrazumijeva neke vrste pravila kao što su: prepoznati i upozoriti ljude da se mijenja njihovo ponašanje; smanjiti rizike kroz regulaciju ili nadoknaditi osobe s negativnim utjecajem događaja rizika.

Ispitivanje sljedećih pitanja pružit će pokazatelj koliko dobro organizacija radi u upravljanju rizikom:

- Koji su ključni rizici za organizaciju?
- Pratite li rizike u nastajanju kako bi se oni minimalizirali?
- Razumiju li djelatnici temeljne pojmove upravljanja rizikom i zašto je to važno?
- Ima li organizacija strategiju za učinkovito komuniciranje?
- Stvara li se kultura koja potiče inovativnost za učinkovito upravljanje rizicima?
- Raspravlja li se o najvišim mogućim rizicima u upravljačkom odboru?
- Poduzimaju li se akcije kako bi se smanjile vjerojatnosti najviših rizika i postoje li planovi za slučaj opasnosti?¹⁹

Kriza privlači pozornost medija, a jedna od najvažnijih zadaća kriznog tima je rasporediti ljude prema kriznom planu na njihova mjesta. Treba biti svjestan dobrog odnosa s medijima i prije nego što kriza počne jer o njihovoj učinkovitosti ovisi informacija koja se prenosi javnosti. Osobe koje su zadužene za eksternu komunikaciju su obično glasnogovornici ili djelatnik za odnose s javnošću ukoliko ih

¹⁸ Hill S., Dinsdale G., *A Foundation for developing risk management; Learning strategies in the public service*, Canadian Centre for Management Development, 1969., str. 9

¹⁹ Hill S., Dinsdale G., *A Foundation for developing risk management; Learning strategies in the public service*, Canadian Centre for Management Development, 1969., str. 4

organizacija ima. Poželjno je da organizacija ima i zamjenika koordinatora, a u svoj rad bi trebali uključiti i odjel sigurnosti, istraživanja proizvodnje te same radnike.²⁰

Tomić u *Odnosima s javnošću* upozorava na činjenicu da glasnogovornik, glavni menadžer ili osoba koja je zadužena za odnose s javnošću treba u što kraćem roku plasirati informacije javnosti kako bi se spriječile glasine ili poluinformacije. Takva razina štete ide na leđa same organizacije jer mediji ukoliko ne dobiju informaciju od strane krizne komunikacijske skupine skupljaju informacije sa strane. Krizna komunikacijska skupina mora imati na umu da u slučaju nekih prirodnih katastrofa nekada neće imati mogućnosti prenijeti informaciju suvremenim elektroničkim komuniciranjem, tako će se informacije prenositi drugim, pisanim kanalima.

Najvažnija uloga krizne komunikacijske skupine je pravovremeno, točno, objektivno i činjenično informirati javnost, osiguravajući svaki kanal prenošenja informacije.²¹

Osoba zadužena za komuniciranje u krizi bi trebala imati neke, a možda i sve od sljedećih atributa:

- Proaktivan stav prema rješavanju krizne situacije i sposobnost poduzimanja pametnih eksperimenata
- Sposobnost priznavanja i učenja od pogrešaka
- Znanje i sposobnost primjene racionalnog, sveobuhvatnog procesa donošenja odluka
- Sposobnost prepoznavanja uloge znanosti u upravljanju krizom i prepoznavanja i rješavanja nesigurnosti
- Sposobnost komunikacije s dionicima o krizi i načinu koji se njome upravlja, empatija, poštenje i integritet u bavljenju s dionicima i uvažavanje prirode krize kao društvenu i tehničku konstrukciju
- Sposobnost pristupa problemima iz sustava, a ne jednodimenzionalne perspektive te sposobnost prepoznavanja vlastitih pristranosti i pretpostavki
- Sposobnost predviđanja budućih događaja, možda tehnike poput planiranja scenarija

²⁰ Novak, B., *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza press, Zagreb, 2001., str. 157
Hill S., Dinsdale G., *A Foundation for developing risk management; Learning strategies in the public service*, Canadian Centre for Management Development, 1969., str. 7

²¹ Tomić, Z., *Odnosi s javnošću-Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb; Sarajevo, 2008., str. 371

- Sposobnost rada u interdisciplinarnim i višečlanim timovima
- Profesionalne upravljačke kompetencije u razvoju organizacijskih sustava, struktura i poticaji za provedbu programa za upravljanje krizom²²

2.5. Krizni plan i rješavanje krize

Važno je imati jasan smjer upravljanja krizom. To podrazumijeva postavljanje ciljeva koji proizlaze iz intuitivne i empirijske procjene krize. Iako će se ti ciljevi s vremenom mijenjati, oni su važno za mobiliziranje podrške za strategiju. Oni također pružaju mjerilo prema kojem se mjeri uspjeh. Ciljevi bi također trebali biti u skladu sa pravnim, zakonskim i međunarodnim zahtjevima vlasti.

Menadžeri organizacijama imaju na raspolaganju niz instrumenata za upravljanje i minimaliziranje moguće krizne situacije te za rješavanje utjecaja od potencijalno nepovoljnih ishoda, ukoliko se pojave. Ti instrumenti variraju od stupnja izravne regulacije do dobrovoljnih inicijativa, obrazovanja i komunikacije. Za mnoge dobro definirane probleme, npr. neke vrste procjene zdravstvenog rizika, uzrok i posljedice su znanstvenici dobro razumjeli te uspostavili njihov odnos kako bi riješili pitanja vezana uz kriznu situaciju. Međutim, za situacije u kojima su složenosti značajne i teško je definirati uzrok, krizni tim ima više poteškoća u predviđanju ishoda i procjene vjerojatnosti unutar udobne margine sigurnosti. Kada nedostaju znanja ili informacije, osobito u situacijama gdje mogući štetni ishodi mogu biti značajni ili nepovratni, zagovarana je primjena preventivnog pristupa. S obzirom na nejasnoće u vezi s tim što predstavlja preventivni pristup za različite odluke, potreban je opsežni dijalog između vlasti, javnosti i zainteresiranih dionika, određivanje, provođenje i procjena prihvatljivog tijeka djelovanja. Potrebno je poboljšati horizontalno razumijevanje između zainteresiranih strana, demonstrirati koncept te stvoriti snažnu mrežu stručnosti. Potrebno je raditi kako bi došli do rigoroznog, vjerodostojnog i transparentnog procesa za odluke koje su dosljedne i obrambene u očima domaćih i međunarodnih dionika.²³

²² Hill S., Dinsdale G., *A Foundation for developing risk management; Learning strategies in the public service*, Canadian Centre for Management Development, 1969., str. 13

²³ Hill S., Dinsdale G., *A Foundation for developing risk management; Learning strategies in the public service*, Canadian Centre for Management Development, 1969., str. 10

Planiranje treba biti završeno prije nego što se pojavi bilo koja kriza ili katastrofa. Kada se kriza dogodi, treba otvoreno pristupiti javnosti o nastaloj situaciji, objasniti zbog čega je nastao problem, na koji način će se riješiti problem te iznijeti stav organizacije o tome. R. Leucke u *Upravljanju kriznim situacijama* navodi pet koraka za učinkoviti krizni plan:

„Prvi korak - sastavite tim za planiranje

Drugi korak - procijenite razmjere problema

Treći korak – načinite plan

Četvrti korak – iskušajte plan

Peti korak – ažurirajte plan“²⁴

Upravljanje krizom je sustavni pristup donošenja odluka kada se suočava s neizvjesnošću budućnosti. Da bi se to postiglo, potrebno je usvajanje komunikacijskog procesa ili pristupa. Organizacijske strukture, sustavi i procesi koji olakšavaju sustavni pristup upravljanja krizom, povećavaju vjerojatnost da će se donijeti dobre odluke u kriznoj situaciji. Sposobnost da se učinkovito upravlja krizom značajno se oslanja na strukturu organizacije i sustavi putem kojih zaposlenici rade.

Tomić krizni plan prikazuje u šest etapa:

- Analiziranje mogućih uzroka kriza
- Priprema plana- plan bi trebao sadržavati planiranu komunikaciju prije krize, komunikaciju za vrijeme krize i krizno komuniciranje nakon krize
- Izbor kadrova
- Komunikacijski kapaciteti
- Osposobljavanje
- Simulacija krizne situacije²⁵

Kada se kriza dogodi, već gore navedeni tim treba reagirati odmah. Neke krize se razvijaju u nekoliko minuta, dok neke krize poput prirodnih katastrofa, požara, mogu

²⁴ Leucke, R., *Upravljanje kriznim situacijama*, Zgombić & Partneri- nakladništvo i informatika d.o.o., Zagreb, 2005., str. 69

²⁵ Tomić, Z., *Odnosi s javnošću-Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb; Sarajevo, 2008.,str. 367

trajati duže vrijeme. Djelatnicima za komunikaciju s javnošću je potrebno vrijeme u svakom pogledu kako bi izašli s informacijama prema javnosti, kriza se identificirala, akcija je planirana, aktivnost treba početi. Tafra Vlahović u *Menadžerskim alatima za odnose s javnošću* opisuje odgovarajući scenarij u slučaju incidenta. Najprije je potrebno prijaviti incident, nakon toga se unutar jednog sata od prijave incidenta treba održati prvi sastanak kriznog tima kako bi se vidjelo hoće li incident prerasti u krizu. Koordinator za krizu prepoznaje signale ranog upozorenja, ono je početna analiza incidenta, prema kojemu se planiraju sljedeće aktivnosti. Uspostavlja se krizni centar, a krizni tim djeluje prema procjeni navedenog rizika. Krizni centar je otvoren 24 sata, u njega ulaze samo ovlaštene osobe, a ima sve potrebne uređaje za samostalno komuniciranje kao što su radio, TV, računala, Internet, faks...itd. Kada se uspostavi kriza, organizacija obavještava svoje članove interno, a glasnogovornik ili osoba zadužena za odnose s javnošću iznosi informacije eksterno. Izjave trebaju biti pripremljene, potrebno je držati se komunikacijskog plana prema pravilniku organizacije, a kada je kriza završena potrebno je sakupiti sve dostupne materijale te održati evaluacijski sastanak.²⁶

Kada se kriza dogodi, treba ići na njeno rješavanje. Neke krize su povezane sa unutarnjim problemima organizacije te se za njih obično vrlo brzo nađe rješenje problema. Neke krize prerastu u goleme, medijski posebno izražene mogu imati goleme negativne razmjere i pravne posljedice. Stoga Tomić prenosi pretpostavke o kojima je potrebno voditi računa pri rješavanju krize u svakoj organizaciji. Problemu se treba približiti na taj način da se on čini veći nego što je na prvi pogled. Treba pretpostaviti da bi se tajne mogle saznati stoga je potrebno govoriti istinu. Pretpostavka je i da će mediji nastalu krizu ili incident pokušati prikazati u najgorem mogućem svjetlu, pretpostavka je i da poslije krize dolaze promjene unutar organizacije, prvenstveno u organizacijskoj strukturi ljudi. Zadnja, možda i najvažnija pretpostavka je da će organizacija ne samo prebroditi krizu, nego će izaći još jača nego ikada (kriza kao šansa). Krizni tim svojim preventivnim djelovanjem, može spriječiti neka krizna

²⁶ Tafra-Vlahović, M., *Menadžerski alati u odnosima s javnošću*, Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2015., str. 64-65

stanja ukoliko ima stalnu i strogu kontrolu, promiče kulturu časti organizacije te dobro smišlja unutarnji proces rada.²⁷

2.6. Interna i eksterna komunikacija

Interna komunikacija u slučaju krize ima vrlo visoku važnost, da bi se kriza mogla kontrolirati potrebno je imati ključne informacije o događaju. Naznake nekog incidenta ili događaja mora znati menadžment kako bi proslijedio interno odgovornima informacije te na taj način usmjerio na djelovanje i eksternu komunikaciju. Kvalitetna interna komunikacija nije bitna samo u slučaju krize, već razvijanje internog komuniciranja pridonosi boljoj interakciji i razumijevanju između zaposlenika i menadžmenta, a posljedica je veća naklonost zaposlenika organizaciji.

U informiranju interne javnosti potrebno je u načinu informiranja voditi računa o:

- Cilju i svrsi koja se želi postići danom informacijom
- Istinitom i realnom objašnjavanju mogućnosti nastanka krize, odnosno mogućnosti ugrožavanja
- Obliku u kojem se informacija priprema odnosno plasira u javnost
- Planiranje vremena trajanja publiciranja tako pripremljenih informacija
- Terminu plasiranja informacija
- Mogućim troškovima²⁸

Interna komunikacija u slučaju krize je važnija od eksterne komunikacije prvenstveno zbog procesa planiranja, organizacije i samog djelovanja. Treba formulirati ključne poruke (informacije) ne sami za zaposlenike nego i za bliske suradnike, partnere s kojima organizacija surađuje. Uspješno provedena interna komunikacija će ključnu poruku prenositi bolje, a nedostatak interne komunikacije može potkopati i najbolju eksternu strategiju.

²⁷ Tomić, Z., *Odnosi s javnošću-Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb; Sarajevo, 2008., str. 370

²⁸ Vlatković, V. (2016.), Njegovanje ugleda, http://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_6.57.html, 09.02.2018.

Potrebno je pratiti provedbu strategija i prilagoditi smjer prema potrebi. Za organizacijsko učenje to uključuje razvoj iterativnih povratnih mehanizama koji aktivno traže, npr. nasuprot pasivnom primanju. Postoji nekoliko povratnih petlji:

- Osvježavanje vanjskih uvjeta koji se pojavljuju, povezujući ih sa strategijama i mijenjanjem tečaja po potrebi
- Propitivanje, izazivanje i mijenjanje strategija kada se ne podudaraju u stvarnosti
- otkrivanje nedostataka i usvajanje novih pretpostavki i mentalnih modela koji se pojavljuju kao prikladni za rješavanje određenog problema²⁹

Komunikacija organizacije je sredstvo pomoću kojeg će ona pokazati svoj identitet javnosti, internoj i eksternoj. Splet interne i eksterne komunikacije dolazi do značaja u trenutku nastanka krize, a nepovjerenje javnosti može pojačati utjecaj upravo eksterne komunikacije na internu. Organizacija bi u tom trenutku trebala koristiti priliku za privlačenje medijske pozornosti kako bi promovirala sam rad, djelovanje u buduće planove organizacije.

Tablica 1: Metode komuniciranja u organizaciji

| | USMENA | PISMENA |
|------------------|---|---|
| IZRAVNA | Licem u lice, telefon, mediji | Osobna, publikacije, riječi i slike |
| NEIZRAVNA | Govor tijela, izgled, boja glasa, zvukovi, glasnoća, glazba, stav | Simboli, slike, stil, boja, odore, zagrade, ambalaža, marke |

Izvor: Tafra Vlahović, M., *Komunikacijski menadžment, Strategija, modeli, planiranje*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2014., str. 29.

Kako bi imidž organizacije bio pozitivan, za komunikaciju u javnosti je, osim poznavanja organizacije kao i samog procesa rada, potrebno da osoba bude

²⁹ Hill S., Dinsdale G., *A Foundation for developing risk management; Learning strategies in the public service*, Canadian Centre for Management Development, 1969., str. 24

pristupačna i otvorena. Glasnogovornik ili osoba zadužena za odnos s javnosti mora djelovati pošteno i iskreno (jer iskrenost i točne informacije su temelj prenošenja postupanja s javnosti), bez skrivenih namjera, pritom je važno da djeluje kao blizak ljudima, da svoje mišljenje otvoreno promiče, da je pozitivan prema osobama i zbivanjima.³⁰

Komunikacija u slučaju krize nije jednostavan zadatak, a suočavanje s medijima je dio svake krize. Komunikacija treba biti pravovremena, poželjno je unutar 24 sata, otvorena i točna tako da javnost bude upoznata sa svim važnim informacijama i činjenicama, a ujedno se na taj način umanjuje mogućnost prenošenja pogrešnih informacija sa strane. Ako je vijest negativna, javnosti ju treba iznijeti i ne čekati da ih mediji sami otkriju od slučajnih prolaznika/ promatrača. Da bi eksterna komunikacija bila uspješna, organizacija unaprijed treba imati spreman plan djelovanja, ali i ključnu javnost kojoj će se obraćati kako bi se pritisak i panika umanjili. Najbrži način komunikacije s javnosti u današnje vrijeme su Internet, društvene mreže, radio i televizija. Ako se informacije i poruke na vrijeme prenesu, organizacija ima veći uspjeh u podizanju svijesti javnosti tako da se na taj način ne ostavlja prostora medijima da prenesu priču kako njima odgovara. Javnosti se obraća glasnogovornik ili osoba zadužena za odnose s javnošću, iznosi činjenice o trenutnom stanju, mjere koje će se poduzeti u rješavanju krize, promjenom stanja opet se informira javnost, a u konačnici po završetku krize javnost se ponovno informira o završetku te eventualnim nastalim štetama.

2.7. Posljedice krize

Kada kriza završi, radi se analiza posljedica krize koja se dalje prenosi javnosti, internoj i eksternoj. Organizacija iz svake krizne situacije uči, izvlači zaključke i pouku te smjernice za daljnji rad i djelovanje te sprečavanje buduće, slične, krize. Možemo reći da posljedice krize mogu imati najgori i najbolnji mogući ishod, djeluje na interni i eksterni rejting. Posljedice krize koje mogu utjecati na eksterni rejting su financijski rizik, poslovni rizici, financijsko- ekonomski rizici, konkurentski i poslovni rizici, struktura poduzeća i pravni rizici te kvaliteta menadžmenta. Posljedica krize mogu

³⁰ Leinert Novosel, S., *Komunikacijski kompas*, 2. prošireno izdanje, Plejada d.o.o., Zagreb, 2015., str. 165

imati utjecaj na interni rejting na poljima ekonomskih procesa, situacije poduzeća, menadžmenta i odnosa prema kupcima.³¹

Kako bi se reklo, svako zlo za neko dobro; dakle kriza ne mora imati samo negativne i katastrofalne učinke na organizaciju. Kriza može biti šansa za podizanje svijesti javnosti o samoj organizaciji i njenom djelovanju. Kada informiramo javnost, predlaže se izbjegavanje stručne terminologije pri prenošenju vijesti, potrebno je obući se u njihove cipele kako bi im prenese informacije bile jasnije.

„Ima najmanje sedam mogućih pozitivnih ishoda koji mogu rezultirati iz krize:

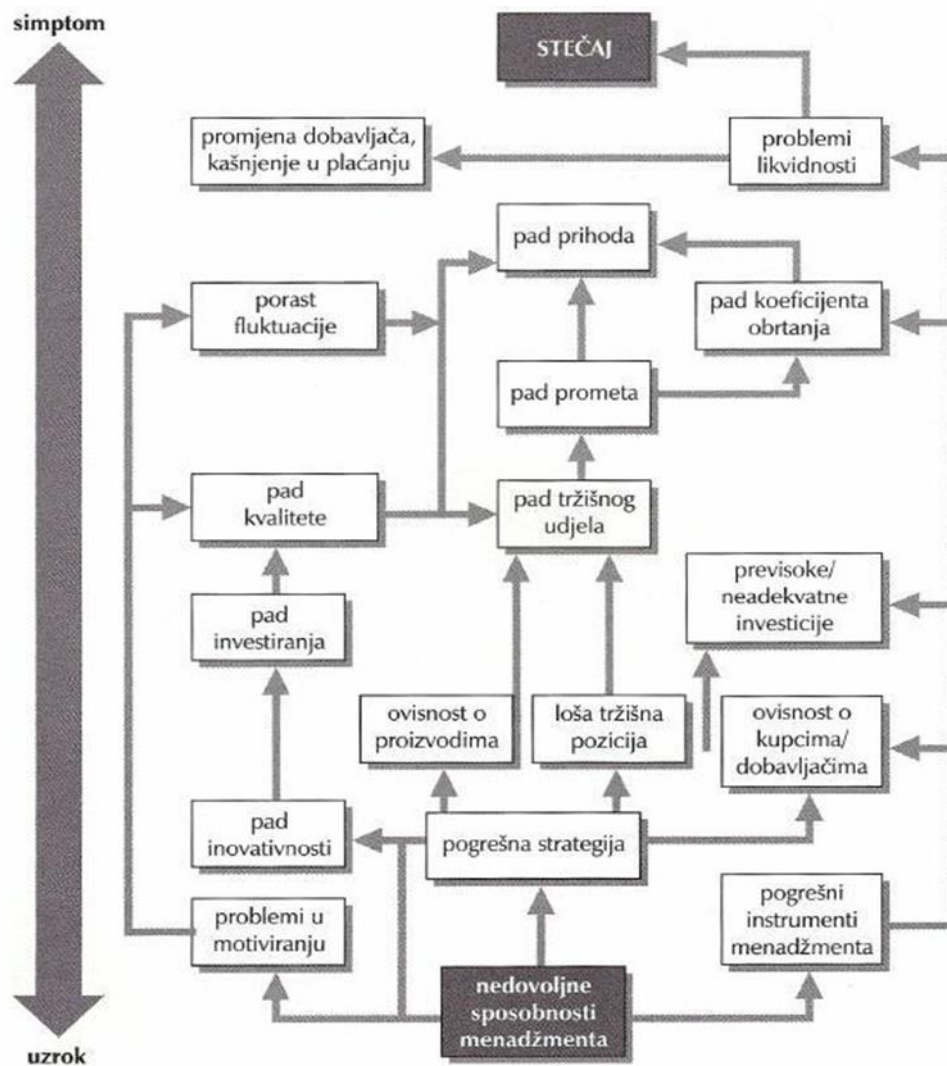
- Rađaju se heroji
- Ubrzava se promjena
- Organizacija se suočava s latentnim problemima
- Ljudi se mijenjaju
- Razvijaju se nove strategije
- Razvijaju se sustavi za rano upozoravanje
- Pojavljuju se nove konkurentske prednosti³²

Uzroci i posljedice su prikazane u niže navedenom shematskom prikazu. Ukoliko je u organizaciji nekvalitetan menadžment ili vodstvo, koji nemaju dovoljne vještine i potrebnu količinu znanja za upravljanje, u poslovanju se pojavljuju problemi koji rezultiraju nedostacima kao što su nedostatak sredstava, problemi s dioničarima, klijentima, zaposlenicima, problemi sa likvidnošću, itd. Sve navedeno djeluje negativno na organizacijsku klimu rada, smanjuje tržišni udio te potiče nastanak interne krize. Dovodi organizaciju u nepotreban interni i na koncu, reputacijski i organizacijski rizik. Kako bi se spriječio, u suvremenom poslovanju potrebno je kvalitetno vodstvo, timski rad i motivacija zaposlenika. Osnovna zadaća organizacije je razviti strategiju poslovanja koja vodi daljnjem razvoju i rastu.

³¹ Osmanagić Bedenik, N., *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, 2., dopunjeno izd., Zagreb, 2007., str. 109

³² Tafra-Vlahović, M., *Menadžerski alati u odnosima s javnostima*, Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2015., str.84

Shema 2.: Uzročno posljedične zavisnosti krize



Izvor: Osmanagić Bedenik N, *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, 2. dopunjeno izd., Zagreb, 2007., str. 36

2.8. Krizno komuniciranje na društvenim mrežama

Javna percepcija krizne situacije postala je stalna i ponavljajuća prijetnja za ugled organizacije. Razumijevanje i učinkovito komuniciranje u tom trenutku može pomoći u smanjenju sukoba, dobiti podršku i povjerenje. U protivnom, zanemarivanjem, može se stvoriti negativan ugled organizacije u javnosti što može rezultirati reputacijskog nestabilnosti, onemogućiti daljnji rast, ali i vrlo brzo potopiti najsposobniju poslovnu strategiju. Prijetnje ugledu, stvarne ili percipirane, mogu doslovno uništiti organizaciju u satima ili danima, ruši se slika razvijena desetljećima. Te prijetnje treba predvidjeti,

razumjeti i na njih se pripremiti. Razumijevanje problematike može pomoći u održavanju korisnika, dioničara, investitora i povećati odanost zaposlenika.

Uspješna komunikacija s medijima ovisi o određenim sposobnostima djelatnika koji su zaduženi za odnose s javnošću, a za to bi trebali voditi računa o četiri važne zadaće:

- „utvrđivanje politike organizacije o odnosima s medijima
- Planiranje izdavanja materijala medijima
- Popisi medija za distribuciju materijala
- Planiranje i organiziranje susreta s medijima“³³

Kako bi komunikacija u javnosti bila uspješna, potrebno je prilagoditi objave koje se drže temeljnih načela za dobre odnose s medijima. Neka od njih su: govoriti sa stajališta javnog interesa, a ne interesa organizacije, vijest treba biti jednostavna za čitatelje, izbjegavati riječi koje bi mogle biti citirane, navoditi najvažnije činjenice u samom početku, pokušati dati odgovor javnosti odmah ili u što je moguće kraćem roku. Mediji i javnost mogu pomoći organizaciji na stvarno viđenje neke krizne situacije, a za pozitivnu uspješnu komunikaciju s medijima potrebno je iskustvo koje se steklo vremenom rada, ali i samom sposobnošću djelatnika zaduženog za odnose s javnošću.³⁴

Pojavom društvenih mreža, korisnicima se u današnje vrijeme olakšao pristup informacijama jer se ovim alatom informacije šire iz minute u minutu. Objave korisnika društvenih mreža ponekad stvaraju vijesti prije nego što ju ostali mediji ili sama organizacija plasira u javnost. Upravo iz tog razloga, krizna komunikacija organizacije treba imati snažne korijene, dobro postavljene planove komunikacije s javnosti i osobu koja odgovara profilu osobe zaduženoj za odnose s javnošću s naglaskom na pravovremenost i točnost informacije.

Ž. Zavišić i S: Zavišić u svom radu *Facebook- nova dimenzija kriznog komuniciranja* navode kako su društvene mreže nova dimenzija kriznog komuniciranja. Mediji prenose vijest brzo, društvene mreže još brže, a baš iz toga razloga su pojedini brendovi doživjeli neuspjehe u krizama iz brojnih razloga. Zato je bitno da organizacija iskoristi svoje kanale na društvenim mrežama što bolje i kvalitetnije. Društvene mreže

³³ Tomić, Z., *Odnosi s javnošću-Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb; Sarajevo, 2008., str. 269

³⁴ Tomić, Z., *Odnosi s javnošću-Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb; Sarajevo, 2008., str. 272-274

u mnogim slučajevima prikazuju imidž organizacije, prikazuju kanal povjerenja, a kako su društvene mreže noviji alat, privlače pozornost šire javnosti jer se broj korisnika na društvenim mrežama svakodnevno širi i povećava.³⁵

Većina organizacija u današnje vrijeme koristi društvene mreže zbog jednostavnosti i brzine komunikacije s korisnicima, a neka istraživanja pokazuju da čak 88 posto tvrtki u Hrvatskoj koristi Facebook u poslovanju, a 23 posto ih koristi Google+. Većina ispitanika prema istraživanju Digitalnih komunikacija smatra društvene mreže korisnim PR alatom, najkorisnijim od svih Facebook zbog brojnosti korisnika. Pokazatelj istraživanja je da većina tvrtki ozbiljno shvaća svoju prisutnost na društvenim mrežama, međutim nedostaje prepoznata važnost edukacije na području društvenih mreža. Društvene mreže su i dalje velik izvor informacija, a broj korisnika svakodnevno raste.³⁶

Mediji prenose one informacije koje su zanimljive javnosti, Tafra Vlahović u knjizi *Upravljanje krizom* navodi kako je bitno voditi računa o medijski atraktivnom događaju kada je u pitanju krizni plan jer za sobom može povući lavinu medijskih interesa, tako je i sa društvenim mrežama. Društvene mreže su kao dio Interneta savršene za dvosmjernu komunikaciju, a još uvijek ima organizacija koje ih ne žele uključiti u svoju kriznu komunikaciju. Ako menadžment ne bavi internetom u vrijeme krize, dovodi se u situaciju da će se Internet početi baviti njima.³⁷

³⁵ Jasno i glasno, *Komuniciranje na društvenim mrežama*:

https://www.google.hr/search?q=krizno+komuniciranje+na+dru%C5%A1tvenim+mre%C5%BEama&hl=hr&source=Inms&sa=X&ved=0ahUKEwj7qY3q1tLZAUGGuwKHeiIDVsQ_AUICSgA&biw=1536&bih=734&dpr=1.25, 04.03.2018.

³⁶ Komunikacijski laboratorij, *Digitalne komunikacije*, <http://komunikacijskilaboratorij.com/blogs/digitalne-komunikacije/vecina-tvrtki-u-hrvatskoj-prepoznaje-vaznost-komunikacije-na-drustvenim-mrezama/>, 04.03.2018.

³⁷ Tafra Vlahović, M., *Upravljanje krizom*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar adam Krčelić“, Zaprešić, 2011., str. 205-213

3. VATROGASTVO U HRVATSKOJ

Vatrogasna djelatnost je od interesa za Republiku Hrvatsku, a program aktivnosti i djelovanja temelje se prema Zakonu o zaštiti od požara koje donosi Vlada Republike Hrvatske zajedno sa Zakonom o vatrogastvu, Pravilnicima postupanja i mjerama opreza te Zakonom o zaštiti od požara. Hrvatska vatrogasna zajednica s Državnom upravim za zaštitu i spašavanje u suradnji s županijama i gradovima u Republici Hrvatskoj čine cjelinu rada i aktivnosti koju provode u slučaju požara, kao i određivanjem mjera opreza od požara.

3.1. Zakon o vatrogastvu

Zakonom o vatrogastvu određene su odredbe koje se primjenjuju u sektoru vatrogastva za sve javne, profesionalne i dobrovoljne vatrogasne službe na teritoriju Republike Hrvatske. Općinski načelnik, gradonačelnik Grada Zagreba i župan imaju obavezu i pravo priskrbiti svu potrebnu opremu i plan djelovanja za izvršenje vatrogasnih zadaća.³⁸

Vatrogasnu postrojbu u Republici čine:

- Javna vatrogasna postrojba, (javna služba)
- Postrojba dobrovoljnog vatrogasnog društva, (javna služba)
- Profesionalna vatrogasna društva
- Postrojba dobrovoljnog vatrogasnog društva u gospodarstvu
- Postrojba za brzo djelovanje (intervencijska postrojba), (javna služba)

Profesionalna dobrovoljna vatrogasna društva u gospodarstvu i postrojba za brzo djelovanje svoju djelatnost kao javna služba obavljaju samo ako sudjeluju u intervenciji po zapovijedi glavnog ili županijskog vatrogasnog zapovjednika.³⁹

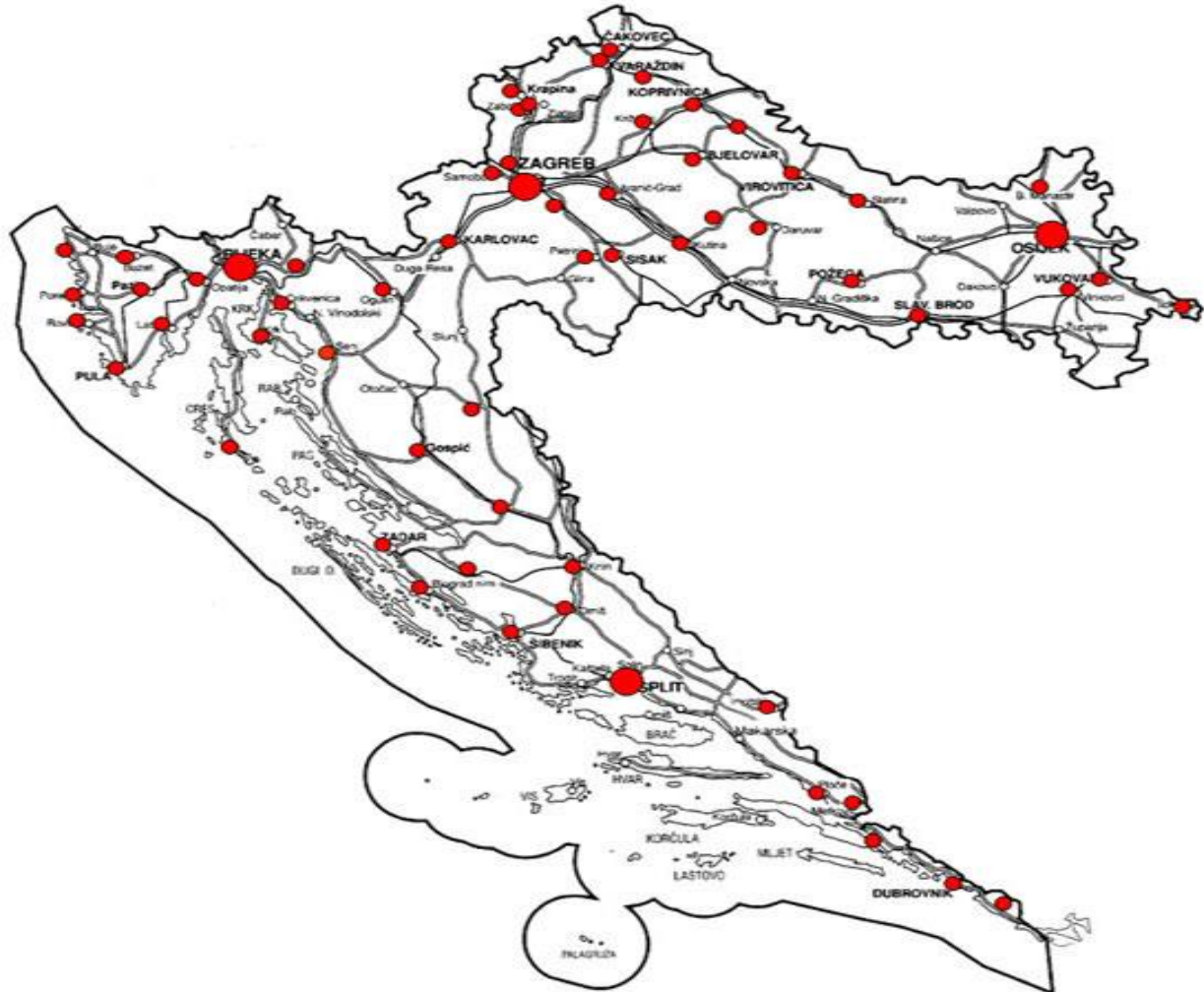
Prema samom Zakonu o vatrogastvu, kao i prirodi zanimanja, vatrogasci prema potrebama situacije odlaze na intervencije i izvan područja svoga djelovanja. Sustav

³⁸ Zakon-HR, Zakon o vatrogastvu, <https://www.zakon.hr/z/305/Zakon-o-vatrogastvu>, 09.02.2018.

³⁹ Zakon-HR, Zakon o vatrogastvu, <https://www.zakon.hr/z/305/Zakon-o-vatrogastvu>, 05.03.2018.

domovinske sigurnosti funkcionira na temeljito obrađenim postavljenim hijerarhijama i ustrojem djelovanja.

Slika 1: Ustroj vatrogastva u Republici Hrvatskoj



Izvor: DUZS, Ustroj vatrogastva, <https://duzs.hr/ustroj-vatrogastva-u-rh/>, 05.03.2018.

Prema podacima Države uprave za zaštitu i spašavanje, postavljen je Ustroj vatrogastva u Republici Hrvatskoj, na čijem području djeluje 65 profesionalnih javnih postrojbi.

Sektor za vatrogastvo je posebna jedinica kojom rukovodi načelnik koji je ujedno i glavni zapovjedni zapovjednik, trenutno Slavko Tucaković. Prema Zakonu, ustrojena je i državna intervencijska postrojba sa sjedištem u Splitu i s odjelima u Šibeniku, Zadru, Dubrovniku i zrakoplovnoj bazi Divulje kod Splita. Njen zadatak je obavljanje

operativnih, planskih i tehničkih poslova i izravno djelovanje u vatrogasnim intervencijama, prvenstveno pri gašenju požara otvorenog prostora. Ujedno pruža tehničku pomoć i osigurava dodatne resurse u slučaju katastrofa, velikih nesreća i akcidenata s opasnim tvarima na teritoriju cijele Republike Hrvatske.⁴⁰

Ministarstvo unutarnjih poslova na prijedlog Hrvatske vatrogasne zajednice propisuje ustroj, razvrstavanje i način djelovanja javnih i dobrovoljnih vatrogasnih postrojbi. Na području grada ili općine može djelovati više dobrovoljnih vatrogasnih društava, a načelnik općine ili gradonačelnik poduzimaju mjere za osnivanje i opremanje potrebnog broja jednih i drugih vatrogasnih postrojbi. Vlada Republike Hrvatske, na prijedlog Ministarstva unutarnjih poslova, Ministarstva obrane i Hrvatske vatrogasne zajednice donosi Plan intervencija kod velikih požara na teritoriju Republike Hrvatske.

41

Sukladno Zakonu, vatrogasne zajednice koje su navedene udružuju se u vatrogasnu zajednicu županije i vatrogasnu zajednicu Grada Zagreba. Ukoliko na području općine ili grada nije osnovana vatrogasna zajednica javnog ili dobrovoljnog djelovanja, izravno se udružuju u vatrogasnu zajednicu županije ili vatrogasnu zajednicu Grada Zagreba, ovisno o području na kojem su smještene. Vatrogasne zajednice županija i Grada Zagreba zakonom se udružuju u Hrvatsku vatrogasnu zajednicu.

Svaka vatrogasna zajednica županije, općine i grada ima svog predsjednika i zapovjednika. Mogućnost djelovanja predsjednika, zapovjednika i ostalih vatrogasaca određene su zakonom:

- Predsjednik skrbi o razvoju i promidžbi vatrogastva na području svog djelovanja, a bira se propisanim aktom. Predsjednik Hrvatske vatrogasne zajednice (trenutno Ante Sanader) predstavlja Hrvatsku vatrogasnu zajednicu u Republici Hrvatskoj, ali i u inozemstvu.
- Zapovjednik je odgovoran nadležnom zapovjedniku (hijerarhijski od dobrovoljnog društva, javne postrojbe do glavnog vatrogasnog zapovjednika) za stanje organiziranosti, osposobljenosti i opremljenosti vatrogastva na području djelovanja. Glavni vatrogasni zapovjednik odgovoran je za stanje organiziranosti, osposobljenosti i intervencijsku spremnost vatrogasaca na

⁴⁰ Duzs, O nama, <http://stari.duzs.hr/page.aspx?PageID=166>, 05.03.2018.

⁴¹ Zakon-HR, Zakon o vatrogastvu, <https://www.zakon.hr/z/305/Zakon-o-vatrogastvu>, 05.03.2018.

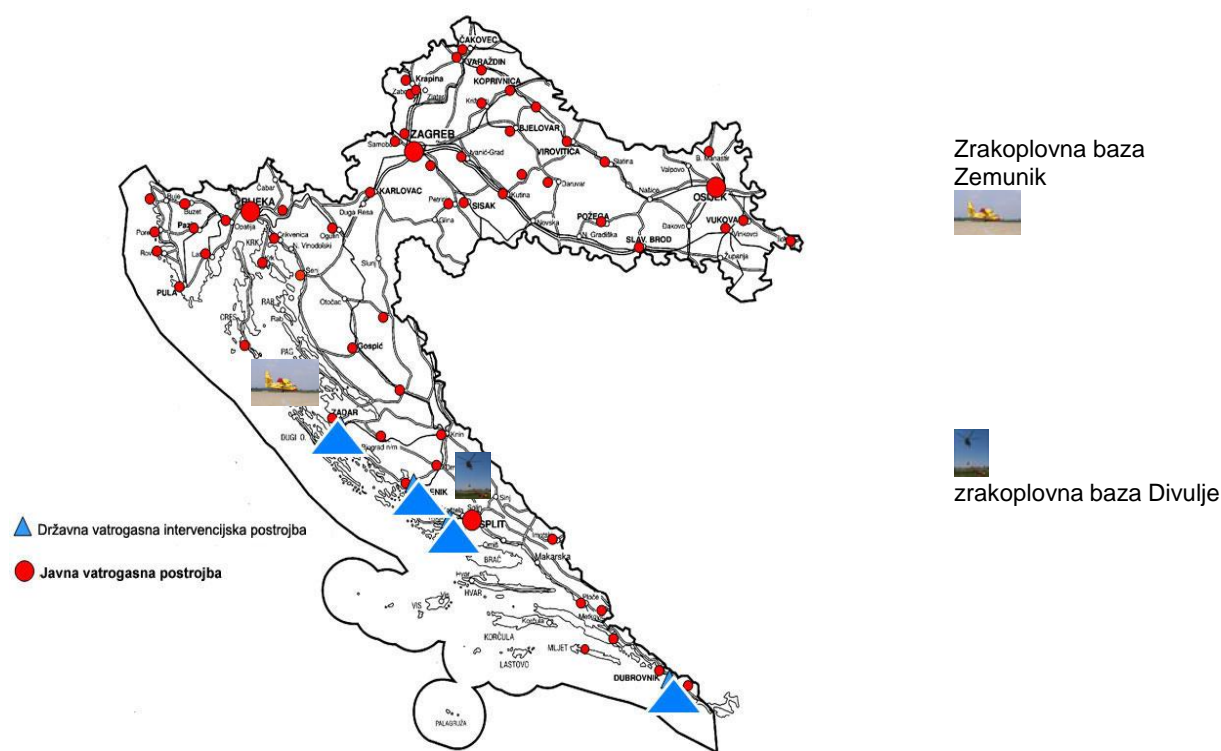
području Republika Hrvatske, izravno zapovijeda intervencijskim vatrogasnim postrojbama, vodi vatrogasne intervencije na dvije ili više županija u kojima sudjeluju zračne snage za gašenje požara. Jedan od pomoćnika glavnog vatrogasnog zapovjednika je Načelnik Hrvatske vatrogasne zajednice, jedan je član oružanih snaga Republika Hrvatske, dok ostali broj pomoćnika djeluje prema odlukama ministarstva unutarnjih poslova. Samim time, glavni vatrogasni zapovjednik i njegovi pomoćnici zaposlenici su Ministarstva unutarnjih poslova. Glavni vatrogasni zapovjednik, njegov zamjenik te županijski zapovjednik i njegov zamjenik zakonom moraju imati visoku stručnu spremu. Zapovjednik općine ili grada, kao i njegov zamjenik mora imati najmanje višu stručnu spremu te najmanje pet godina djelovanja u radu vatrogasne postrojbe. Zapovjednik vatrogasne postrojbe središnjeg dobrovoljnog društva i njegov zamjenik moraju imati najmanje srednju stručnu spremu, najmanje zvanje vatrogasnog časnika te najmanje tri godine iskustva u radu vatrogasne postrojbe ukoliko obavlja svoj posao profesionalno. Zapovjednik i zamjenik dobrovoljnog vatrogasnog društva koji ne obavljaju funkciju profesionalno moraju propisanu tjelesnu i duševnu sposobnost i osposobljenost za najmanje zvanje vatrogasac. Zapovjednici vatrogasnih postrojbi zajednica županija i Grada Zagreba zaposlenici su tih vatrogasnih zajednica. Županijski zapovjednik odgovoran je glavnom vatrogasnom zapovjedniku na području županije i Grada Zagreba, a zapovjednik vatrogasnih postrojbi zajednice općine, grada i područja odgovoran je županijskom vatrogasnom zapovjedniku na svom području.

- Poslove dobrovoljnog i sezonskog vatrogasca može obavljati osoba koja posjeduje propisanu tjelesnu, duševnu sposobnost i završenu osposobljenost za obavljanje posla vatrogasca.
- Profesionalni vatrogasac mora imati srednju stručnu spremu vatrogasnog smjera, da nije stariji od 30 godina kod prvog zaposlenja, mora biti tjelesno i duševno sposoban i ne smije biti kažnjavan. Prednost pri zapošljavanju zakonski ima osoba koja ispunjava navedene uvijete, a ujedno najmanje dvije godine obavlja posao dobrovoljnog vatrogasca, kao i osoba koja je odslužila vojni rok.⁴²

⁴² Zakon-HR, Zakon o vatrogastvu, <https://www.zakon.hr/z/305/Zakon-o-vatrogastvu>, 05.03.2018.

Prema podacima javne vatrogasne postrojbe u Zagrebu, na području Republika Hrvatske djeluje 539 središnjih Dobrovoljnih vatrogasnih društava, 109 dobrovoljnih vatrogasnih društava sa zaposlenim vatrogascima, 298 zaposlenih vatrogasaca u Dobrovoljnim vatrogasnim društvima. Ukupno je 2.907 zaposlenih vatrogasaca u javnim vatrogasnim postrojbama, interventnim vatrogasnim postrojbama i dobrovoljnim vatrogasnim postrojbama. Na teritoriju Republika Hrvatske djeluje 1.829 Dobrovoljnih vatrogasnih društava s 21.864 osposobljenih dobrovoljnih vatrogasaca.

Slika 2: Dio operativnih vatrogasnih snaga



- 539 središnjih DVD-a sa
- 109 DVD-a sa zaposlenim vatrogascima
- 298 zaposlenih vatrogasaca u DVD-ima
- UKUPNO 2.907 zaposlenih vatrogasaca (JVP + IVP + DVD)
- 1 829 DVD-a s 21 864 osposobljenih dobrovoljnih vatrogasaca

Izvor: arhiva Vatrogasne postaje Centar

Zakonom su određene i mjere koje poslodavac mora ispuniti prema profesionalnim i dobrovoljnim vatrogascima. Cilj je omogućiti dolazak vatrogasaca na intervencije u samom mjestu djelovanja, kao i potrebama dislokacije za potrebe obrane teritorija Republike Hrvatske.

Prema tome profesionalnim vatrogascima, radi održavanja visoke razine gašenja, poslodavac je dužan osigurati povoljne uvjete rada u smjenama, kao i odgovarajuću zdravstvenu skrb. Dobrovoljni vatrogasci koji su u radnom odnosu, koji sudjeluju u vatrogasnim intervencijama za vrijeme radnog vremena, imaju pravo naknade plaće od općine, grada ili Grada Zagreba na čijem su području obavljene intervencije. Dobrovoljni vatrogasci koji nisu u radnom odnosu, a sudjeluju u intervencijama, imaju pravo na naknadu od općine, grada ili Grada Zagreba.⁴³

Zakonom o vatrogastvu određeno je i školovanje vatrogasaca, inspekcijski nadzor, financiranje svih vatrogasnih postrojbi, ali i kaznene odredbe. Propisane su novčane kazne u iznosu od 10.000,00 do 50.000,00 kuna za pravne osobe (u ovom slučaju vatrogasne postrojbe) za neke radnje kao što su: ne odazivanje na vatrogasnu intervenciju bez opravdanog razloga, ako obavlja druge gospodarske i društvene djelatnosti u kojima smanjuje intervencijsku spremu, ako poslove profesionalnog i dobrovoljnog vatrogasca obavlja izvan propisanih zakonskih okvira. Predviđene su zakonske novčane kazne za fizičke osobe u iznosu od 5.000,00 do 20.000,00 kuna ukoliko se ne osiguraju zakonske odredbe i mjere postupanja u koje su kao odgovorne osobe uključene odgovorne osobe u jedinici lokalne i područne samouprave, gradonačelnik ili načelnik, županijski zapovjednik i zapovjednik vatrogasne intervencije.⁴⁴

⁴³ Zakon-HR, Zakon o vatrogastvu <https://www.zakon.hr/z/305/Zakon-o-vatrogastvu>, 05.03.2018.

⁴⁴ Zakon-HR, Zakon o vatrogastvu, <https://www.zakon.hr/z/305/Zakon-o-vatrogastvu>, 05.03.2018.

3.2. Pravilnici postupanja i mjere opreza

Protupožarne snage unutar sustava domovinske sigurnosti svojim poslom operativno djeluju, kao i kod većine krize u operativnom smislu djelovanja, vatrogasni resursi su spremna snaga koja su potpora cijelom sustavu civilne zaštite, stoga značajno pridonose sigurnosti cijele Republike Hrvatske.

Prema Zakonu o zaštite od požara, Vlada Republike Hrvatske je na sjednici održanoj 27. travnja 2017. donijela Program aktivnosti u provedbi mjera zaštite od požara za 2017. godinu, trenutno je to zadnji ažurirani program aktivnosti koji je još uvijek na snazi. Tim programom su jasno iznesene točke djelovanja u čijoj realizaciji sudjeluju Vatrogasna zajednica županija, Državna uprava za zaštitu i spašavanje, gradonačelnik, općinski načelnik, Hrvatske šume d.o.o., Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture, Hrvatski centar za razminiranje, Hrvatska vatrogasna zajednica, Ministarstvo obrane i Ministarstvo unutarnjih poslova. Svaki navedeni sektor ima za zadatak prema navedenim točkama i procedurama izraditi plan djelovanja te izvršavati navedene zadaće sukladno propisanim zakonskim odredbama.⁴⁵

Program aktivnosti je temeljni izvršni dokument koordinacije i provedbe aktivnosti svih tijela uključenih u provedbu mjera zaštite od požara. Državna uprava za zaštitu i spašavanje nadležna je za izvršenje, koordiniranje i u cijelosti praćenje cijelog plana rada kod svih tijela uključenih u njega. Prema tom Programu, u slučaju intervencija gašenja požara priobalja, prema zahtjevu vatrogasnih zajednica županija i odobrenja glavnog vatrogasnog zapovjednika, pomoć lokalnim snagama osigurava se planskom ispomoci (dislokacijom) i to većinom iz kontinentalnih vatrogasnih postrojbi Republike Hrvatske.

3.3. Upravljanje u požarima

Upravljanje požarima je definirano planom zaštite od požara za područje ugroženosti, a temelje se na planu zaštite od požara koje donose gradovi, općine i područja županije. Stoga lokalne jedinice imaju obavezu jednom godišnje provesti plan

⁴⁵ Zakon-HR, Zakon o zaštiti od požara, <https://www.zakon.hr/z/349/Zakon-o-za%C5%A1titi-od-po%C5%BEara>, 09.02.2018.

unapređenja zaštite od požara na kojem području se nalaze, a nadležna vatrogasna zajednica daje prethodno mišljenje na dio procjene ugroženosti od požara.

Državna uprava za zaštitu i spašavanje nadležna je za izvršenje, koordiniranje, praćenje, usklađivanje i usmjeravanje svih aktivnosti vezanih uz provedbu programa.

Operativne vatrogasne postrojbe i snage koje djeluju na požarima cijelog prostora Republike Hrvatske su: javne vatrogasne postrojbe i sezonski zaposleni vatrogasci, dobrovoljne vatrogasne postrojbe, državna vatrogasna intervencijska postrojba, vatrogasne postrojbe u gospodarstvu, stalne postrojbe i ekipe osposobljene za gašenje požara i protupožarne snage Ministarstva obrane (za intervencije iz zraka, na tlu i s mora).⁴⁶

Lokalne jedinice samouprave cijelog područja Republike Hrvatske dužne su na temelju prošlogodišnjeg iskustva izvršiti usklađivanje svih podataka za novi plan zaštite od požara. Jedinice lokalne i područne samouprave, javne ustanove za upravljanje parkovima te Hrvatske šume d.o.o. dužne su ažurirati i provoditi propise zaštite od požara na ugroženim područjima, a osobitu pozornost trebaju staviti na održavanje pristupnih puteva za interventna vozila u kritičnoj infrastrukturi kao što su pruge, autoceste, elektroenergetska postrojenja, crpilišta vode, šume, plinovodi, naftovodi, dalekovodi i slično. Izrađene planove dužni su dostaviti nadležnom uredu Državne uprave za zaštitu i spašavanje.⁴⁷

Vatrogasne zajednice županija dužne su također sudjelovati u planu aktivnosti u pripremi požarne sezone, a njihov plan sadrži plan intervencija kod velikog požara otvorenog prostora. Plan ažuriranja vatrogasnih snaga mora sadržavati pregled svih vatrogasnih postrojbi, njihovo djelovanje, brzinu odaziva, popise svih vozila, kao i broj profesionalnih i dobrovoljnih vatrogasaca temeljem Zakona o vatrogastvu. Vatrogasne zajednice županija priobalnoj dijela Republike Hrvatske dužne su izraditi prosudbu potraživanja pomoći (dislokacije), a vatrogasne zajednice kontinentalne Hrvatske su dužne izraditi prosudbu pružanja ispomoći. Hrvatska vatrogasna zajednica ima dužnost izraditi dodatni Plan za izvanredno (interventno) angažiranje dobrovoljnih vatrogasaca za pružanje pomoći pri složenijim vatrogasnim intervencijama na području

⁴⁶ Zakon- HR, Zakon o zaštiti od požara, <https://www.zakon.hr/z/349/Zakon-o-za%C5%A1titi-od-po%C5%BEara>, 09.02.2018.

⁴⁷ Narodne novine, Članci, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_04_42_968.html, 05.03.2018.

cijele države. Hrvatska vatrogasna zajednica je, prema programu za 2017. godinu, bila dužna staviti u pripravnost 50 vatrogasnih vozila i 500 dobrovoljnih vatrogasaca. Državna uprava za zaštitu i spašavanje dužna je izraditi elaborat vježbe svake godine u cilju koordinacije snaga i provjere spremnosti vatrogasaca. Hrvatski centar za razminiranje dužan je u svoj plan uvrstiti prioriteta područja protuminskog djelovanja kako bi se lakše pristupilo, tj. omogućio pristup za gašenje požara.⁴⁸

U program aktivnosti uključena je i Hrvatska kontrola zračne plovidbe i aeroklubovi obvezuju se za suradnju na način da sve zaprimljene dojave od strane pilota o požaru kontinuirano tijekom godine prosljeđuju regionalnom centru 112 ili vatrogasnoj postrojbi. Državna uprava za zaštitu i spašavanje, Ministarstvo obrane, Ministarstvo unutarnjih poslova, Hrvatska vatrogasna zajednica i svi drugi sudionici imaju za zadatak poticati i razvijati nove tehnologije i metode zaštite od požara. DHMZ RH (Državni hidrometeorološki zavod) je imao obavezu u periodu od 01.04. do 30.11.2017., svaki petak najbliži početku i sredini mjeseca dostavljati mjesečne vremenske prognoze za sedam područja koji uključuje središnju Hrvatsku, gorsku Hrvatsku, istočnu Hrvatsku i cijelu Dalmaciju. U tom periodu izrađivale su se vremenske prognoze, a od 01.04.2017. do 01.05.2017. izrađivali su se mjesečni bilteni s analizom atmosferske cirkulacije. Prema potrebi, DHMZ RH je dužan izrađivati i dostavljati kratkoročnu vremensku prognozu za područje zahvaćeno požarom, posebice u slučaju promjene smjera i brzine vjetera. Oružane snage Republike Hrvatske djeluju na temelju operativnog plana korištenja pomoći za zaštitu od požara otvorenog prostora, a njihova spremnost se osigurava u periodu od 01.06. do 30.09., kada je analitički procijenjena protupožarna sezona. Državna uprava za zaštitu i spašavanje-sektor za vatrogastvo u suradnji s Ministarstvom obrane dužan je na početku godine izraditi godišnji plan osposobljavanja i uvježbavanja vatrogasaca radi kvalitetne i pravovremene koordinacije djelovanja. Za provedbu zadaće, Ministarstvo obrane će kontinuirano prema programu provoditi program edukacije za navođenje zrakoplova, s prioritetom na priobalje, a vatrogasne zajednice županija dužne su odrediti vatrogasce s posebnim ovlastima koji će obavljati navođenje zrakoplova. Na kraju, Državna uprava za zaštitu i spašavanje dužna je dostaviti Vladi Republike Hrvatske na početku godine izvješće o realizaciji plana aktivnosti za prošlu godinu.⁴⁹

⁴⁸ Narodne novine, Članci, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_04_42_968.html, 05.03.2018.

⁴⁹ Narodne novine, Članci, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_04_42_968.html, 05.03.2018.

Obrana teritorija države regulirana je i Zakonom o sustavu domovinske sigurnosti prema kojem su sastavljene točke koordinacije, kao i način odgovora na krizu.

3.4. Društvene mreže i odnosi s javnostima vatrogasne službe u Hrvatskoj

Društvene mreže u poslovnom okruženju su dobar alat za objavu linkova, fotografija, blogova i članaka kojima će se unaprijediti odnos s javnosti zbog brze povezanosti i dvosmjerne komunikacije, preuzimaju ulogu marketinga za organizaciju, postale su glavno sredstvo informiranja i komunikacije na Internetu.

Društvene mreže su kao konverzijski kanal idealne za približavanje publici, ali je potrebno držati se i nekih pravila ponašanja. Prije svega je potrebno proučiti pravila ponašanja društvene mreže kako ne bi došli do prepreka pri oglašavanju, poželjno je postaviti ciljeve koji se žele ostvariti, odabrati prave kanale, biti pravovremeni i ne očekivati brze rezultate. Oglašavanje na klasičnim medijima postalo je skupo, Internet pruža učinkovito i time idealno oglašavanje. Na društvenim mrežama je potrebna stalna prisutnost kako bi se kontrolirale objave zbog brzine protoka informacija i mogućnosti, za razliku od marketinških kampanja.⁵⁰

Negativni komentari nisu rijetka pojava na društvenim mrežama, stoga je potrebno da osoba s određenim kompetencijama radi posao kriznog komuniciranja. Bitno je držati se općih načela za krizno komuniciranje na svim razinama, tako i na društvenim mrežama. Nerijetko, u slučaju kada organizacija nema kontrolu nad objavama u medijima, mediji preuzmu kontrolu nad njima, u ovom slučaju je i sa društvenim mrežama na kojima se informacije šire velikom brzinom, a ne čudi i pojava otvaranja neslužbenih stranica koje obavljaju funkciju objavljivanja i upravljanja sadržajem umjesto samo organizacije.

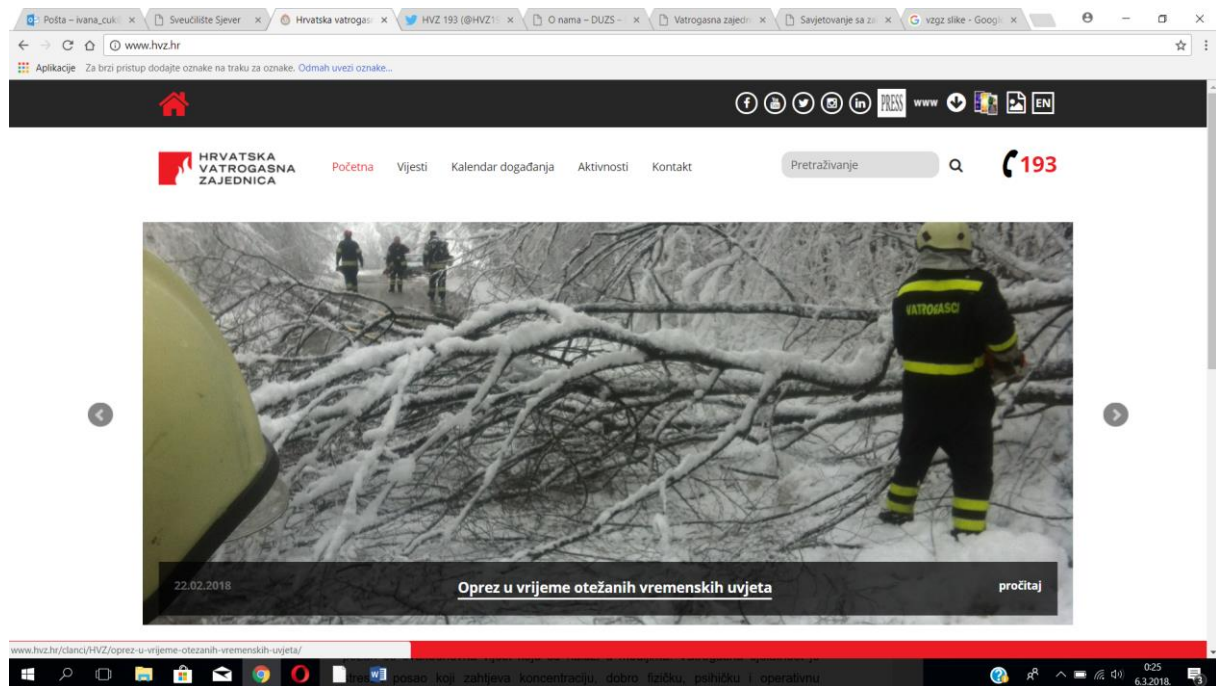
Državna uprava za zaštitu i spašavanje, Hrvatske šume d.o.o. i Hrvatska vatrogasna zajednica programom aktivnosti za provedbu posebnih mjera su dužne planirati,

⁵⁰ Plavi ured, Društvene mreže u poslovanju, <http://plaviured.hr/drustvene-mreze-u-poslovanju-sto-moram-znati-o-community-managementu/>, 06.03.20.18.

provoditi i organizirati kroz emisije televizijskih radiopostaja te članaka u tisku, objavu poruka sadržaja vezanih uz zaštitu od požara.

Hrvatska vatrogasna zajednica javnost na internetu informira o svim aktivnostima putem web stranice www.hvz.hr, aktivna je na društvenim mrežama Facebook, Twitter, Instagram i LinkedIn.⁵¹

Slika 3: Web stranica Hrvatske vatrogasne zajednice



Izvor:HVZ, <http://www.hvz.hr>, 06.03.2018.

Web stranica sadrži sve informacije vezane za vatrogasnu struku, intervencije, vatrogasnu školu i osposobljavanje, vatrogasnu mladež i natjecanje, koja su radna tijela te ostale dokumente i obrasce. Društvene mreže koristi za objavu medijskih sadržaja te informacije o intervencijama, nadolazećim događajima, kao i razne natječaje.

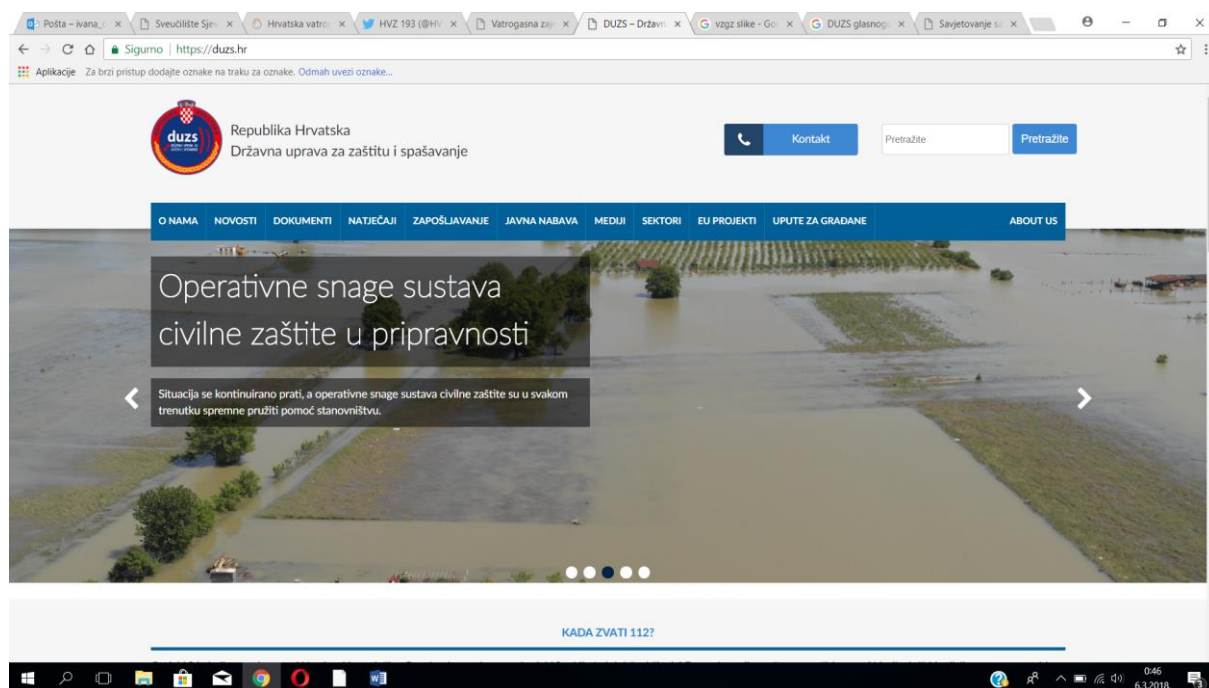
Hrvatska vatrogasna zajednica nema glasnogovornika, za odnose s javnošću i informiranje su zaduženi vatrogasni zapovjednici, dok sama web stranica ima svoje urednike.

⁵¹ HVZ, <http://www.hvz.hr>, 06.03.2018.

Državna uprava za zaštitu i spašavanje od Internet stranica koristi www.duzs.hr, a od društvenih mreža aktivan je korisnik Facebook-a i Twitter-a, sa informiranjem na društvenim mrežama krenuli su 31. ožujka 2011. podržavajući profil na društvenim mrežama s ciljem promoviranja sustava zaštite i spašavanja čija je misija promoviranje sustava, povezivanje svih žurnih službi i građana te pravodobna reakcija. DUZS se ujedno ograđuje od objava na sličnim profilima koji svojim sadržajem mogu utjecati negativno na ljudsko dostojanstvo ili bilo kakav oblik vrijeđanja.⁵²

Kao i stranice Hrvatske vatrogasne zajednice, stranica na Webu sadrži podatke o organizaciji, njene novosti, dokumente, propise, javnu nabavu, sektore kojima upravljaju te kontakt osobe zadužene za odnose s javnosti (medije). Službenog glasnogovornika nema niti Državna uprava za zaštitu i spašavanje.

Slika 4: Web stranica Državne uprave za zaštitu i spašavanje



Izvor: DUZS, <https://duzs.hr/>, 06.03.2018.

⁵² Facebook, DUZS, https://www.facebook.com/pg/DUZS112/about/?ref=page_internal, 06.03.2018.

Vatrogasna zajednica Grada Zagreba koristi Web adresu www.vzgz.hr, dok na društvenim mrežama nema otvorenih profila. Za odnose s javnostima zadužen je zapovjednik Vatrogasne zajednice Grada Zagreba.

4. PRIMJERI IZ PRAKSE S KOMENTARIMA

Požar je prirodna katastrofa koja izaziva veliku pozornost javnosti, pogotovo kada su u pitanju ugroženi građevinski objekti ili ljudski životi. Vatrogasne intervencije, ne uvijek požari su svakodnevna vijest koja se nalazi u medijima. Vatrogasna djelatnost je stresan posao koji zahtjeva koncentraciju, dobro fizičku, psihičku i operativnu spremnost, a javnost vidi samo drugu stranu, njihovo djelovanje. Percepcija javnosti je u potpunosti drugačija od percepcije vatrogasca na intervenciji. U trenutku stresa, vrijeme čekanja na dolazak intervenciju javnosti je prošlo značajno više vremena o stvarnog, stoga se na vatrogasce stavlja dodatni psihološki stres. Informacije koje prenosi javnost često su subjektivne, ponekad nepromišljene, šire se lančano, mogu imati negativne posljedice na ugled vatrogasne postrojbe koja se nalazi na terenu, a samim time i na cjelokupnu vatrogasnu djelatnost. Razumljivo je da je vatrogasna intervencija zanimljiva, javnost nije svjesna činjenice da svojom prisutnošću ponekad i ometaju rad intervencije čime se stvara nepotreban negativna utisak. U trenutku intervencije, javnost ima ključnu ulogu u prenošenju informacija, pogotovo putem društvenih mreža prije dolaska samih novinara na teren. Time je već vijest vani, potrebna je reakcija na akciju, u trenutku intervencije vatrogascima ne preostaje puno vremena za objave u medijima, ali ako vatrogasci sami ne preuzmu to na sebe, vatrogasnim i nestručnim izjavama bavit će se netko drugi.

4.1. Požari u Dalmaciji 2017. godine.

Prema člancima Vatrogasnog vjesnika kao i objavama osoba zaduženih za održavanje i sudjelovanje u požarnim aktivnostima, 2017. godina bila je jedna od najzahtjevnijih u proteklih nekoliko desetljeća. Požar koji je došao do rubova samog grada izazvao je veliku pozornost javnosti, a prema obrađenim teorijskim okvirom sustav vatrogastva je

u kriznom planu trebao imati spreman plan djelovanja i aktivnosti, uz potporu ostalih navedenih institucija.

U izradi rada koristi se više metoda istraživanja, analiza medijskih objava, analiza studije slučaja kroz sekundarno istraživanje teorije i analiza sadržaja komunikacije na društvenim mrežama. Koriste se metode analize i sinteze te indukcije u dedukcije u obradi podataka i izvođenju zaključka. Analizira se krizno komuniciranje u javnosti putem društvenih mreža kroz sekundarno istraživanje teorije i analiza službenih i neslužbenih profila na temu vatrogastva na društvenim mrežama kao značajan dio plana kriznog komuniciranja. Plan krizne komunikacije vatrogasne službe u Hrvatskoj u vrijeme požara analizira se sadržajem plana krizne komunikacije i određenim zakonskim okvirima s analizom studije slučaja, požarima u Dalmaciji u ljetu 2017. godine. Analiza sadržaja objavljenog u medijima procjenjuje kakvo je bilo postupanje vatrogasaca, da li je javnost imala informacije od stručnog i pouzdanog izvora, na koji način su vođene i obavljene intervencije te kakvu percepciju primljenog sadržaja javnost ima.

U periodu od 16. srpnja 2017. godine pa sve do 21. kolovoza 2017. godine, s naglaskom na požar Splitsko-dalmatinske županije, kada je na širem splitskom području izbio požar koji je progutao 4 500 ha guste borove šume i poljoprivrednih površina. Vatrogasni operativni centar Split je u noći 16. srpnja 2017. godine zaprimio dojavu o požaru na području Srinjina, na teren su upućene ekipe iz najbližih dobrovoljnih vatrogasnih društava i javne vatrogasne postaje Split. Zbog siline jakog vjetra požar se širio jakom brzinom te su pristigle snage potražile pomoć sa kopna, dok su u međuvremenu u Split i okolici upućene dodatne snage dobrovoljnih vatrogasnih društava (DVD-a) iz Žrnovnice, Solina, Kaštel Gomilice, Dugog Rata, Omiša, Gata, Okruka, Kučića, Klisa, Podstrane i Mladost Kaštel Sućurca. S kopna u pomoć dolaze ekipe javnih vatrogasnih postrojba (JVP) Grada Zagreba te DVD- i Grada Zagreba: DVD Kupinečki Kraljevec, DVD Sesvete, DVD Šestine, DVD Hrašće, DVD Gračani, DVD Prečko, DVD Jarun te operativni članovi ostalih DVD-a Grada Zagreba. Snaga i širenje požara nije prestajalo zbog jakog vjetra stoga je tražena pomoć zračnih snaga te pripadnika HV-a. Na terenu je u to vrijeme djelovalo ukupno 59 vatrogasnih vozila sa 155 vatrogasaca i 3 zrakoplova canadaira . U pomoć je u noći 17. srpnja 2017. godine stiglo još 66 vatrogasnih vozila sa 243 vatrogasca, uključujući 53 pripadnika HV-a. Požar splitskog područja su gasili i vatrogasci Splitsko-

dalmatinske županije, vatrogasci Grada Zagreba, vatrogasci Zagrebačke, Varaždinske, Primorsko-goranske, Koprivničko-križevačke, Međimurske, Krapinsko-zagorske, Dubrovačko-neretvanske i Ličko-senjske županije. Dok se aktivni požari još nisu lokalizirali, aktivirali su se novi požari na području Privore u Žrnovici, gdje su ugrožene kuće. Požar splitskog područja počevši od Srinjina pa sve do Splita i Žrnovnice proglašen je ugašenim 25. srpnja 2017. godine. Požari nisu zahvatili samo splitsko područje, ljeto 2017. godine obilježilo je aktivne velike požare na području cijele Splitsko-dalmatinske županije, Šibensko-kninske i Zadarske županije. Požarna sezona s rekordno najvećom izgorenom površinom u proteklih pet godina.

Slika 5: Požar u Splitu 2017. godine



Izvor:

https://www.google.hr/search?q=po%C5%BEar+u+splitu+2017&rlz=1C1CAFA_enHR779HR781&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiSi9fD5NfZAhXI_KQKHcFUBF4Q_AUICigB&biw=1536&bih=734#imgrc=-bfUgoG-TwrigM:, 06.03.2018.

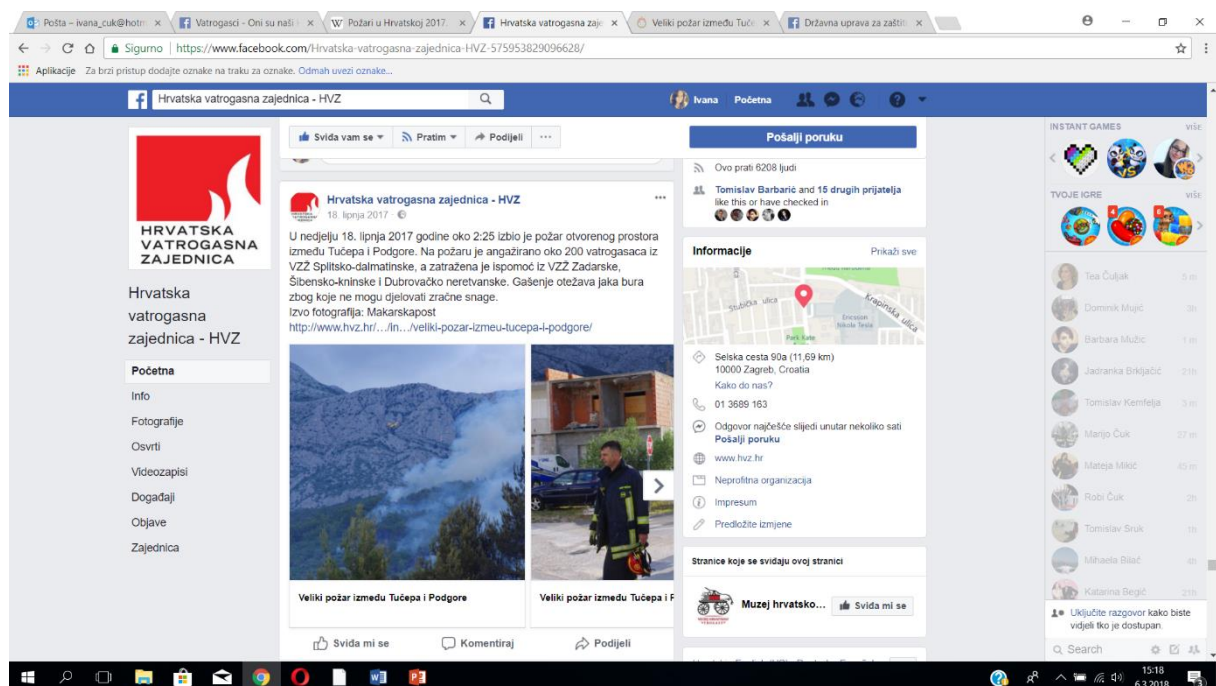
Požarna sezona 2017. godine pamti se po rekordno izgorenoj površini, a najviše je pogođena Splitsko-dalmatinska županija, Šibensko-kninska županija i Zadarska županija. Veliki Splitski požar potaknuo je pitanja spremnosti vatrogasne službe, plan

kriznog komuniciranja i reputacije, a aktivnošću javnosti na društvenim mrežama pitanje je reputacije vatrogasne službe u vrijeme požara.

Dana 18. lipnja 2017. godine izbio je požar otvorenog prostora između Tučepa i Podgore. Zbog brzog širenja požara koji je bio nošen burom po gustoj šumi u blizini stambenih objekata, na teren su upućene sve raspoložive snage Operativnog područja Makarska te je zatražena pomoć od ostalih dijelova Splitsko-dalmatinske županije. Zbog opasnosti širenja požara, jedno vrijeme je bi zatvoren promet državnom cestom, a i dio građana i bio je evakuiran. Obzirom na brzinu vjetra, požar se širi te se na terenu u tom periodu nalazi oko 200 vatrogasaca sa 80 vozila i još su zatražene dodatne snage iz Zadarske, Šibensko-kninske i Dubrovačko-neretvanske županije.⁵³

Hrvatska vatrogasna zajednica i Državna uprava za zaštitu i spašavanje objavljuju na svojim Web stranicama i društvenim mrežama vijest o nastalom kriznom događaju sa smjernicama za djelovanje i poduzetima aktivnostima.

Slika 6: Požar 18. lipnja 2017.



Izvor: Facebook, www.facebook.com/Hrvatska-vatrogasna-zajednica-HVZ-575953829096628/, 06.03.2018.

⁵³ <http://www.hvz.hr/clanci/intervencije/veliki-pozar-izmeu-tucepa-i-podgore/>, 06.03.2018.

Požar je lokaliziran i stavljen pod kontrolu već sljedeći dan, javnost o tome je mogla vidjeti putem neslužbenih stranica na društvenim mrežama, kao i službenim stranicama Hrvatske vatrogasne zajednice i Državne uprave za zaštitu i spašavanje.

Na društvenim mrežama u vrijeme požara pojavljuju se komentari o mogućim podmetnutim požarima, javnost je zabrinuta za sigurnost objekata zbog brzog širenja požara. Brzom reakcijom vatrogasnog operativnog centra panika se prestaje širiti zajedno sa lokaliziranjem požara.

Dana 28. lipnja 2017. godine na području Lovrića-Širitovca-Čupića-Trbounja kod Drniša izbija požar raslinja, a požarom je zahvaćeno oko 400 ha trave i niskog raslinja. U gašenju požara sudjelovalo je 50 vatrogasaca sa 15 vatrogasnih vozila sa područja cijele Dalmacije. Požar je u jednom trenutku bio prijetnja stambenim objektima, ali su ih vatrogasci uspjeli obrani obraniti.⁵⁴

Državna uprava za zaštitu i spašavanje kao i Hrvatska vatrogasna zajednica, osim medija, javnost o nastalom događaju obavještava putem društvenih mreža i objavom na službenim Web stranicama.

Dana 02.07.2017. godine u Planom izbija požar niskog raslinja i borove šume, opožarenog područja oko 140 ha. Zbog veličine opožarenog područja, osim 47 vatrogasnih vozila i 216 vatrogasaca, u gašenju sudjeluje 4 protupožarna zrakoplova. Tijekom noći je požar saniran, dok se drugi dan ponovno aktivirao. Lokaliziran je isti dan, a kontrola opožarenog područja je obavljena sljedeći dan.⁵⁵

Vijest o požaru objavljuju Državna uprava za zaštitu i spašavanje na svojim Web stranicama i društvenim mrežama, mnogi neslužbeni profili na društvenim mrežama i vijest se prenosi u medije putem novinara. Na nastali događaj reakcija javnosti je pozitivna, s komentarima pohvale vatrogascima na odrađeni posao.

Dana 09. srpnja 2017. godine izbija požar niskog raslinja, borova i hrastove šume na Svilaji. Prvi dan požar su gasila četiri protupožarna zrakoplova Canadair i tri protupožarna zrakoplova Air Tractor sa ukupno 7 vatrogasaca okolnih Dobrovoljnih

⁵⁴ HVZ, Intervencije, <http://www.hvz.hr/clanci/intervencije/veliki-pozar-kod-drnisa/>, 06.03.2018.

⁵⁵ HVZ, Intervencije, <http://www.hvz.hr/clanci/intervencije/pozar-u-planom/>, 06.03.2018.

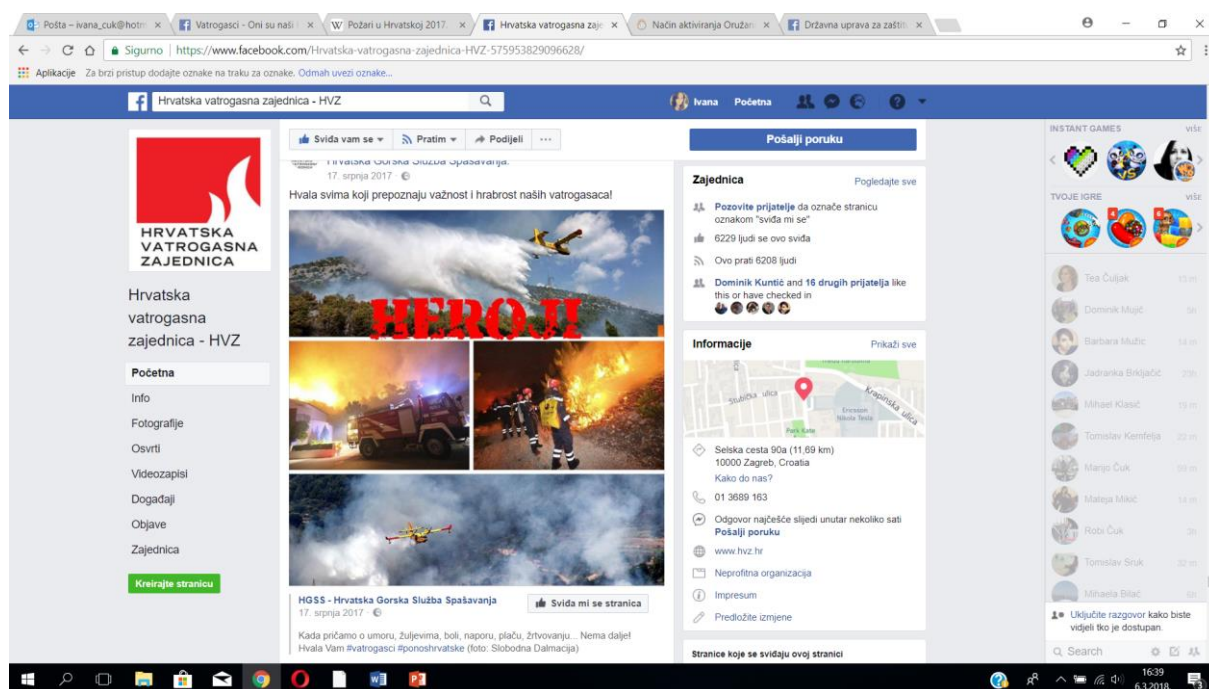
vatrogasnih društava i s tri vozila. Požar je ugašen sljedeći dan, opožareno područje je bilo oko 300 hektara.⁵⁶

Vijest osim medija, objavljuje u javnost Hrvatska vatrogasna zajednica i Državna uprava za zaštitu i spašavanje. Obzirom da je u požaru izgorio veći dio šume gdje nije bilo opasnosti za ljudske živote niti stambene objekte, navedena situacija nije izazvala značajnu povratnu reakciju javnosti na društvenim mrežama niti komentarima na Web portalima.

U noći sa 16. srpnja na 17. srpnja 2017. izbija požar kod Žrnovnice, progutao je oko 4 500 ha guste borove šume i poljoprivrednih površina. Ovaj požar je izazvao velik interes javnosti jer je došao do samog predgrađa Splita, gdje su zbog količine opožarenog područja, jakog vjetra i daljnjeg širenja, postao opasnost za ljudske živote i stambene objekte koji su u nekoliko navrata morali biti branjeni. Zbog velikog interesa javnosti i nastale panike, zatvorenih cesta, Hrvatska vatrogasna zajednica na svojoj Web stranici sljedeći dan daje informaciju o nastalom događaju, kao i objavu na društvenim mrežama. Prema podacima Javne vatrogasne postaje Centar, u pomoć priobalju šalje se ukupno 146 vatrogasaca, dobrovoljnih i vatrogasaca iz javne postrojbe sa ukupno 42 vozila sa područja Grada Zagreba. Požar ne gase samo vatrogasci, nego i mještani. U periodu aktivnog požara splitskog područja Web stranica Hrvatske vatrogasne zajednice objavljuje informacije o Zakonu o vatrogastvu, koji se odnose na djelovanje zapovjednika te obavljanje vatrogasnih djelatnosti, dijeli Zakon o sustavu civilne zaštite i Zakon o obrani, a društvenim mrežama šire se pozitivne i negativne reakcije na rad vatrogasaca i širenje požara- vlada panika.

⁵⁶ HVZ; Intervencije, <http://www.hvz.hr/clanci/intervencije/pozar-na-svilaji/>, 06.03.2018.

Slika 7: Split 17. srpnja 2017 godine



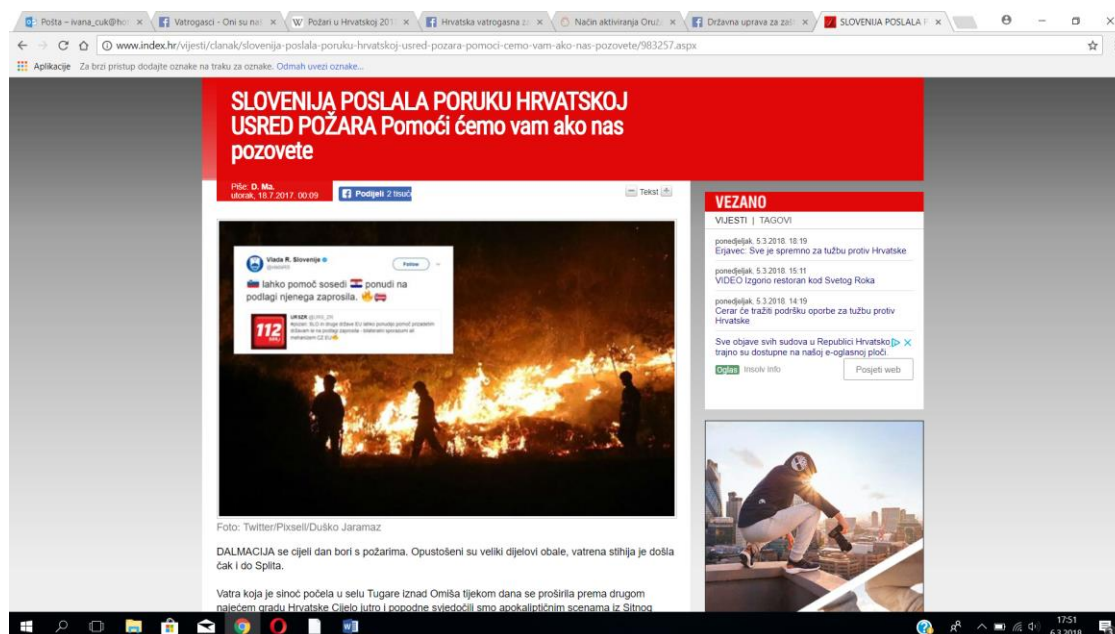
Izvor: Facebook, HVZ, www.facebook.com/Hrvatska-vatrogasna-zajednica-HVZ-575953829096628/, 06.03.2018.

Vatrogasni operativni centar Split je oko ponoći primio dojavu o požaru. Ekipe dobrovoljnih vatrogasaca i javnih vatrogasnih postaja upućene su na teren. Već za tri sata na terenu uz mještane požar gase dodatne snage Splitsko-dalmatinske županije sa ukupno 32 vozila i 104 vatrogasca. U to vrijeme društvenim mrežama se iz minute u minutu šire informacije o tijeku događaja, požar se širi prema Prpuši, gdje je raspoređen dio operativne vatrogasne snage i zatražene su nove vatrogasne snage sa područja Splitsko-dalmatinske županije i tri zrakoplova za gašenje iz zraka. U jutarnjim satima 17. srpnja 2017. godine pilot canadaira procijenio je da ne može djelovati zbog turbulencija te je upućen na požar koji je krenuo na otoku Hvaru. Nakon što ni ostali zrakoplovi nisu mogli započeti sa radom zbog jakog vjetera i gustoće dima uzrokovanog požarom, zatražena je pomoć iz unutrašnjosti. Do 17h toga dana na terenu se nalazi 66 vozila sa 243 vatrogasca, uključujući 53 pripadnika Oružanih snaga Republike Hrvatske. Unatoč angažmanu svih raspoloživih snaga, požar se širi velikom brzinom gdje su ugrožene kuće u Žrnovnici, požar s druge strane ulazi u naselje Kučine i stiže do Dračevica. Oko 21h požar dolazi do odlagališta otpada Karepovac i zaustavljen je na rubnim dijelovima gradskih naselja. Tijekom noći dolaze nove snage

iz cijelog kopnenog dijela države. Medijima, tiskovinama i na društvenim mrežama šire se informacije, panika raste, vijesti odlaze van granica Republike Hrvatske.⁵⁷

Oko navedenog požara vodila se polemika jesu li dodatne snage poslone prekasno, gdje je u članku Vatrogasnog vjesnika zapovjednik JVP Split iznio svoje komentare. Navodi da je u navedenoj kriznoj situaciji zrakoplovi nisu mogli obavljati posao gašenja požara iz zraka što je uzrokovao jak vjetar, a pristupačnost terenima je bila preteška da bi se operativne snage na kopnu mogle približiti požaru i završiti akciju gašenja cijelog požara. U tim trenucima javnost na društvenim mrežama reagira na način da osuđuje vlast za organizaciju, provođenje aktivnosti intervencije što pokazuje različitu percepciju javnosti i samih operativaca koji djeluju u gašenju požara. Hrvatska vatrogasna zajednica je u to vrijeme na Web stranicama objavila procedure postupanja i potrebne korake akcije na koje javnost nije davala povratnu informaciju budući su se svi sadržaji, objave i događanja odvijala na neslužbenoj Facebook stranicama, najviše na grupi Vatrogasci- oni su naši heroji.

Slika 8: Poruka Slovenije Hrvatskoj



⁵⁷ Vatrogasni vjesnik, Tema broja 8/2017: Dalmacija u plamenu, članak Požarna sezona, Dalmacija u plamenu, Radin print d.o.o., Zagreb, kolovoz 2017, str. 12-13

Izvor: Indeks, Slovenija poslala poruku, www.index.hr/vijesti/clanak/slovenija-poslala-poruku-hrvatskoj-usred-pozara-pomoci-cemo-vam-ako-nas-pozovete/983257.aspx, 06.03.2018.

Hrvatska vatrogasna zajednica je na društvenoj mreži Facebook objavila informaciju o mnogobrojnim upitima iz inozemstva oko pružanja ispomoći za gašenje požara. Javnost je obavještena kako sukladno Zakonu o vatrogastvu, angažiranje vatrogasnih snaga izvan područja županije nije moguće bez zapovjedi glavnog vatrogasnog zapovjednika te da su u Dalmaciju upućene samo snage sa kopnenog teritorija Republike Hrvatske. Javnost reagira na način da osuđuje navedeni komentar Hrvatske vatrogasne zajednice.

Komentari objavljeni na Facebook stranici:

Virna Victoria Gasiteljja ima dovoljno? Ovo je neka sprdnja

Vlado Pandurić Poruka od Vatrogasca

"Sad sam pričao sa svojim dečkima. Svi smo spremni ali nesmiemo krenut. Dok god nam glavni županijski zapovjednik ne izda zapovjed." 😞😞

Žana Božanić Ma dajte molin Vas , pa.jestr vi normalni? Sta se mora dogodit da recete ljudima da dodju pomoc?!

Sta imate cekat do zadnje? Pa jel racunate da tim istima treba vrimenta da dodju do Vas?!**Slavko Slavek**

Peric Kad cemo dočekati zakonsku odredbu da vatrogasni operativac ode na intervenciju bez da se mora molit poslodavcu... Svadjat se oko odlaska molit za svoj godišnji koji većina odbija dati... Zasto u moru tolikih besmislenih zakona nema mjesta za jedan ova...

Izvor: Facebook, HVZ, <https://www.facebook.com/Hrvatska-vatrogasna-zajednica-HVZ-575953829096628/>, 06.03.2018.

U istom periodu Državna uprava za zaštitu i spašavanje na društvenim mrežama objavljuje priopćenja Stožera civilne zaštite Grada Splita i vijesti iz medija o provedenim aktivnostima na požarištu ministra Unutarnjih poslova i ravnatelja Države uprave za zaštitu i spašavanje. 20. srpnja 2017. godine požari su lokalizirani i stavljeni pod kontrolu, Hrvatska vatrogasna zajednica na društvenoj mreži objavljuje informaciju o navedenom.⁵⁸

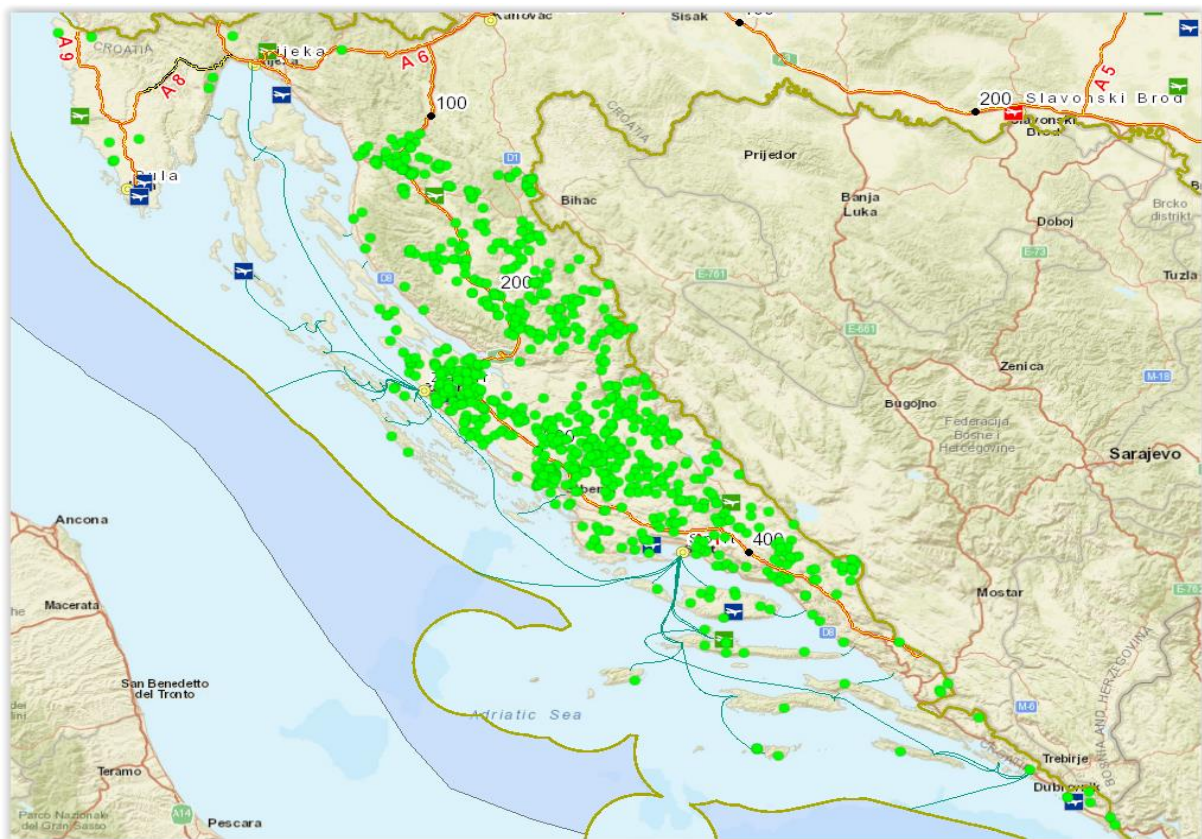
Dana 10.08.2017. godine Hrvatska vatrogasna zajednica na Web stranici objavljuje informaciju o novom požaru kod Solina, Trilja i na Braču. U aktivnosti gašenja

⁵⁸ HVZ, Intervencije, <http://www.hvz.hr/clanci/intervencije/pozari-kod-solina-trilja-i-na-bracu/>, 06.03.2018.

navedenih požara su uključene sve raspoložive snage s otoka zajedno sa protupožarnim snagama iz zraka. Požar je lokaliziran isti dan i stavljen pod kontrolu. Na društvenim mrežama vijest o događaju javnost informira Hrvatska vatrogasna zajednica i Državna uprava za zaštitu i spašavanje.⁵⁹

Hrvatska vatrogasna zajednica na društvenoj mreži objavljuje informaciju o aktivnom požaru kod Šibenika, u Zadarskoj županiji, Splitsko-dalmatinskoj, Ličko-senjskoj i Dubrovačko-neretvanskoj županiji u periodu od 17.08.2017. do 20. kolovoza 2017. godine.

Slika 9: Požari (848) veći ili jednaki 5 ha do 12. rujna 2017. godine



Izvor: Arhiva Javne vatrogasne postaje Centar, Zagreb

Prema podacima Javne vatrogasne postaje Centar u Zagrebu, u požarnoj sezoni 2017. godine aktivno je sudjelovalo 438 vatrogasaca (kroz 6 smjena) sa 36 vozila u organiziranim dislokacijama iz kontinentalnog područja države na područje priobalja. 1201 vatrogasac je sudjelovao u 20 izvanrednih dislokacija, a 1110 sezonskih

⁵⁹ Facebook, HVZ, <https://www.facebook.com/Hrvatska-vatrogasna-zajednica-HVZ-575953829096628/>, 06.03.2018.

vatrogasaca je angažirano putem Programa aktivnosti. Na požarima je sudjelovalo i 1140 vojnika koji su pripadnici Oružanih snaga Republike Hrvatske. Sveukupno je uz domicilne snage, bilo angažirano 3500 gasitelja na redovnim i izvanrednim dislokacijama, kao i sezonci.

4.2. Diskusija

Analizom teorijskog dijela kriznog komuniciranja u ovom radu utvrdila se definicija kriznog komuniciranja, koji mogu biti uzroci i vrste krize, kako bi trebao izgledati krizni plan djelovanja organizacije u kriznom slučaju te kakva je kvalitetna komunikacijska strategija. Strategija poruke ovisi o komunikacijskim ciljevima i načinu na koji se želi privući javnost, kvalitetnim i pravovremenim kriznim komuniciranjem se naglašavaju ključne ideje poruke. Kriza dolazi neočekivano, ali nju treba predvidjeti i za nju se kvalitetno pripremiti, a ako organizacija ne preuzme vodstvo u komuniciranju s javnosti, tu ulogu za nju će preuzeti netko drugi koji može biti i nedovoljno stručan za to što može utjecati na negativnu reputaciju organizacije. Dostupnost različitih vrsta kanala prenošenja informacija danas je veća nego ikada prije, primjer tome su društvene mreže naspram radija, televizije, Interneta i tiskanih medija. Distribucija informacija i vijesti putem društvenih mreža je jednostavna, laka, brza i besplatna, a samim time pristupačna širem krugu ljudi bez obzira na to gdje se nalazili. Društvene mreže su alat za distribuciju slikovnih zapisa, video zapisa i teksta, kao i sredstvo za iznošenje vlastitog mišljenja (dvosmjerna komunikacija), a mnogi korisnici nemaju dovoljno razvijenu svijest o tome što objavljuju. Na taj način se vrlo lako plasiraju netočne, neprovjerene ili pogrešno interpretirane poruke različitog sadržaja koji u nekim slučajevima mogu nanijeti štetu.

Uspoređivanjem literature o kriznom komuniciranju i pravilnicima u vatrogastvu sa studijom slučaja, zaključuje se da javnost ima različitu percepciju od percepcije vatrogasne službe u slučaju krizne situacije. Naglasak je na uspješnom kriznom komuniciranju s javnosti u vrijeme požara ikakav je ugled vatrogasne zajednice u to vrijeme. Vatrogasna intervencija treba biti temeljito organizirane na više razina, a kada služba za odnose s javnostima ne upravlja komunikacijom u trenutku krize, dolazi do postavljanja laičkih mišljenja javnosti, nestručnih komentara na rad vatrogasaca i njihovog vodstva. Stav javnosti o vatrogasnoj djelatnosti općenito je pozitivan, građani

cijene rad i žrtvu vatrogasaca, ali osuđuju organizacijsko vodstvo bez prethodno dobivenih ispravnih informacija i potrebnog znanja.

Mediji stvaraju veću gledanost, posjećenost i bez obzira na pozitivan stav građana o vatrogascima, u vrijeme aktivnih požara splitskog područja bile su prisutne mnoge negativne izjave upućene vatrogascima i vatrogasnoj organizaciji. Za istu vatrogasnu intervenciju rečeno je da je uspješno izvedena i prema pravilima struke, zakonskim propisima i procedurama, a s druge strane da je bilo malo operativne snage i neadekvatne opreme. Percepcija javnosti u trenutku krize je drugačija od percepcije vatrogasaca. Primjerice, zbog količine stresa uslijed panika, javnost čeka pomoć vatrogasne snage i u pravilu dolazi do pogrešne procjene vremena na dolazak na intervenciju. U trenutku operativno jako zahtjevnog požara splitskog područja, gdje je izgorena veća površina nego što je Međimurska županija, vatrogasna služba je bila usmjerena na intervenciju i nije se gubilo previše vremena na bavljenje s medijima. Razlog tome je što u većini slučajeva, osim predsjednika Hrvatske vatrogasne zajednice ili načelnika Državne uprave za zaštitu u spašavanje komunikaciju s javnosti vrše zapovjednici koji su dio operativnih snaga, a niti jedna niti druga organizacija nemaju glasnogovornika, što se s aspekta kriznog komuniciranja može gledati kao nedostatak i ovdje postoji dovoljno prostora za unaprjeđenje. Bez obzira na svu komunikaciju koja se odvijala, operativnim djelovanjem s brojnim stanjem vatrogasaca, djelatnika vojske i zračnim snagama koja je u danom trenutku bila dostupna, vatrogasci se vraćaju kao heroji i dan danas javnost o njima ima takvu sliku.

Temeljem navedenog, prva hipoteza (**H1**) – Krizno komuniciranje tijekom s javnostima putem društvenih mreža u vrijeme krize doprinosi razvoju i održavanju pozitivne reputacije te organizacije se **potvrđuje**. Prilog tome govori i činjenica da su nakon požara u Dalmaciji, prema tom iskustvu, provedene analize slučaja, s ciljem novog plana i organizacijski aktivnijih mjera zaštite od požara, kao i provođenje mjera protupožarne zaštite na vrh stupnja domovinske sigurnosti. Isto tako, javnost je ukazala na potrebnu materijalnu pomoć u svrhu pribavljanja novije opreme za rad u vatrogasnim intervencijama.

Druga hipoteza (**H2**) – Društvene mreže su značajan dio plana krizne komunikacije se **potvrđuje**. Kvalitetna krizna komunikacija, u današnje vrijeme s naglaskom na društvene mreže kao novi kanal kriznog komuniciranja doprinosi povećanju ugleda

organizacije. Percepcija okoline je pod utjecajem stavova, predrasuda, emotivnog stanja i stereotipa zbog dvosmjerne komunikacije koju omogućuju društvene mreže, zato se krizno komuniciranje na društvenim mrežama ne treba zanemarivati, nego krizu iskoristiti kao šansu za bolje.

Treća hipoteza (**H3**) – Plan krizne komunikacije vatrogasne službe u Hrvatskoj pripremljen je prema načelima koji doprinose razvoju i očuvanju pozitivne reputacije se **potvrđuje**. Vatrogasne službe nemaju glasnogovornika, u trenutku vatrogasnih intervencija prednost se daje operativnom djelovanju što je vrlo bitna stavka internog kriznog komuniciranja i djelovanja. Vatrogasna služba je u vrijeme požara u Dalmaciji postupila prema planu i zakonu u slučaju požara. Javnosti se obraćaju zapovjednici i ostali članovi vlasti putem vijesti koje se prenose na društvene mreže, a ulogu očuvanja pozitivne reputacije u javnosti je preuzela i neslužbena stranica Vatrogasci- oni su naši heroji na društvenoj mreži Facebook. U ovom području, postoji prostor za unaprjeđenje krizne komunikacije organizacije prema javnosti.

Slika 10: Dislokacija - povratak



Izvor: Privatna arhiva vatrogasca s dislokacije

5. ZAKLJUČAK

Krizno komuniciranje u slučaju krize je temelj kojim se čuva i napreduje bilo koja organizacija. Kvalitetni menadžment, ispravna, proceduralna i korektna interna i eksterna komunikacija podiže svijest o organizaciji, usmjerava vodstvo i pozicionira reputacijski svoje mjesto kod javnosti. Kada kriza nastupi, ona ne bi smjela biti iznenađenje za organizaciju, treba samo postupiti prema smjernicama menadžmenta, a javnost o tome treba informirati glasnogovornik ili osoba zadužena za odnose s javnošću. U vatrogasnoj djelatnosti javnost o obavljenoj intervenciji obavještava vatrogasni zapovjednik. Vrlo često, kod vatrogasnih intervencija i dostupnosti društvenih mreža i velikog interesa javnosti, vijesti o intervenciji i samom događaju prenose građani, aktivne su društvene mreže s grupama na temu vatrogasci. Vatrogasna djelatnost je od velikog interesa za Republiku Hrvatsku, njeno djelovanje određeno je pravilnicima postupanja i zakonom, požari su njihova svakodnevnica i imaju spreman plan djelovanja koji se svake godine vođeni iskustvima unaprjeđuje, ažurira i realizira. Požari uzrokuju kriznu situaciju visokog stupnja i veliki pozornost javnosti, ponajviše ako dolazi do ugrožavanja ljudskih života i stambenih objekata, a zadaća kriznog stožera je dati pravovremene i istinite informacije s ciljem očuvanja ugleda vatrogasne službe.

6. POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Filipović, V. *Filozofski rječnik*, Biblioteka Rječnici, 3. dopunjeno izd., Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1989.
2. Fox R., *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište Zagreb, 2. dopunjeno izd., Zagreb, 2006.
3. Luecke, R., *Upravljanje kriznim situacijama*, Zgombić & Partneri- nakladništvo i informatika d.o.o., Zagreb, 2005.
4. Novak, B., *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza press, Zagreb, 2001.
5. Osmanagić Bedenik, N., *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, 2., dopunjeno izd., Zagreb, 2007.
6. Presber, R., Stengert, U., *Kreditrating: Eine Chance für mittelstandische Unternehmen*, Schaffer-Poeschel, Stuttgart, 2002.
7. Tafra Vlahović, M., *Komunikacijski menadžment, strategija, modeli, planiranje*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2014.
8. Tafra Vlahović, M., *Menadžerski alati u odnosima s javnostima*, Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2015.
9. Tafra Vlahović, M., *Upravljanje krizom*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011.
10. Tomić, Z., *Odnosi s javnošću-Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb; Sarajevo, 2008.
11. Hill S., Dinsdale G., *A Foundation for developing risk management; Learning strategies in the public service*, Canadian Centre for Management Development, 1969., str. 4
12. Hopkin P., *Fundamentals of Risk Management*, KoganPage, London, 2012., str. 2.
13. Leinert Novosel, S., *Komunikacijski kompas*, 2. prošireno izdanje, Plejada d.o.o., Zagreb, 2015., str. 165.
14. Cingula, M., *Strategijski menadžment*, Varaždin: Fakultet informatike i organizacije, Varaždin, 2006., str. 98

Časopis:

1. Vatrogasni vjesnik, Tema broja 8/2017: Dalmacija u plamenu, članak Požarna sezona, Dalmacija u plamenu, Radin print d.o.o., Zagreb, kolovoz 2017, str. 12-13

Internet izvori:

1. Vlatković, V. (2016.), Negovanje ugleda, http://www.profitmagazin.com/izdanja/br_01_6.57.html
2. Zakon-HR, Zakon o vatrogastvu, <https://www.zakon.hr/z/305/Zakon-o-vatrogastvu>, 09.02.2018.
3. Zakon-HR, Zakon o zaštiti od požara, <https://www.zakon.hr/z/349/Zakon-o-za%C5%A1titi-od-po%C5%BEara>, 09.02.2018.
4. Jasno i glasno, *Komuniciranje na društvenim mrežama* <https://www.google.hr/search?q=krizno+komuniciranje+na+dru%C5%A1tveni+m+mre%C5%BEama&hl=hr&source=lnms&sa=X&ved=0ahUKEwj7qY3q1tLZAhUGGuwKHeiDVsQAUICSgA&biw=1536&bih=734&dpr=1.25>, 04.03.2018.
5. Komunikacijski laboratorij, Digitalne komunikacije, <http://komunikacijskilaboratorij.com/blogs/digitalne-komunikacije/vecina-tvrtki-u-hrvatskoj-prepoznaje-vaznost-komunikacije-na-drustvenim-mrezama/>, 04.03.2018.
6. DUZS, Ustroj vatrogastva, <https://duzs.hr/ustroj-vatrogastva-u-rh/>, 05.03.2018.
7. Duzs, O nama, <http://stari.duzs.hr/page.aspx?PageID=166>, 05.03.2018.
8. Zakon-HR, Zakon o vatrogastvu, <https://www.zakon.hr/z/305/Zakon-o-vatrogastvu>, 05.03.2018.
9. HVZ, <http://www.hvz.hr/>, 06.03.2018.
10. Facebook, DUZS, https://www.facebook.com/pg/DUZS112/about/?ref=page_internal, 06.03.2018.
11. Plavi ured, Društvene mreže u poslovanju, <http://plaviured.hr/drustvene-mreze-u-poslovanju-sto-moram-znati-o-community-managementu/>, 06.03.2018.
12. Slika požara u Splitu, https://www.google.hr/search?q=po%C5%BEar+u+splitu+2017&rlz=1C1CAFA_enHR779HR781&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiSi9fD5NfZA hXI_KQKHcFUBF4QAUICigB&biw=1536&bih=734#imgrc=-bfUgoG-TwrigM, 06.03.2018.
13. HVZ, Intervencije, <http://www.hvz.hr/clanci/intervencije/veliki-pozar-izmeu-tucepa-i-podgore/>, 06.03.2018.
14. Facebook, HVZ, <www.facebook.com/Hrvatska-vatrogasna-zajednica-HVZ-575953829096628/>, 06.03.2018.
15. Indeks, Slovenija poslala poruku, <http://www.index.hr/vijesti/clanak/slovenija-poslala-poruku-hrvatskoj-usred-pozara-pomoci-cemo-vam-ako-nas-pozovete/983257.aspx>, 06.03.2018.

16. Facebook, HVZ, <https://www.facebook.com/Hrvatska-vatrogasna-zajednica-HVZ-575953829096628/>, 06.03.2018.
17. HVZ, Intervencije, <http://www.hvz.hr/clanci/intervencije/pozari-kod-solina-trilja-i-na-bracu/>, 06.03.2018.
18. Facebook, HVZ, <https://www.facebook.com/Hrvatska-vatrogasna-zajednica-HVZ-575953829096628/>, 06.03.2018.

Ostali izvori:

1. Ustroj i korištenje protupožarnih snaga unutar Domovinske sigurnosti, arhiva Vatrogasne postaje Centar, Zagreb
2. Požari (848) veći ili jednaki 5 ha do 12. rujna 2017. godine, arhiva Vatrogasne postaje Centar, Zagreb

Shematski prikazi:

Shema 1: Proces upravljanja komunikacijama u četiri koraka prema (prilagođeno prema M.Tafra Vlahović, 2015., Menadžerski alati u odnosima s javnostima)

Shema 2.: Uzročno posljedične zavisnosti krize

Shema 3: Sustav domovinske sigurnosti

Tablica:

1. Tafra Vlahović, M., *Komunikacijski menadžment, Strategija, modeli, planiranje*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2014., str. 29.

Popis slika:

Slika 1: Ustroj vatrogastva u Republici Hrvatskoj

Slika 2: Dio operativnih vatrogasnih operativnih snaga

Slika 3: Web stranica Hrvatske vatrogasne zajednice

Slika 4: Web stranica Državne uprave za zaštitu i spašavanje

Slika 5: Požar u Splitu 2017. godine

Slika 6: Požar 18. lipnja 2017. godine

Slika 7: Split 17. srpnja 2017. godine

Slika 8: Poruka Slovenije Hrvatskoj

Slika 9: Požari (848) veći ili jednaki 5 ha do 12. rujna 2017. godine

Slika 10: Dislokacija- povratak