

# Izazovi kriznog komuniciranja u slučajevima terorističkih napada

---

Šantalab, Matija

Master's thesis / Diplomski rad

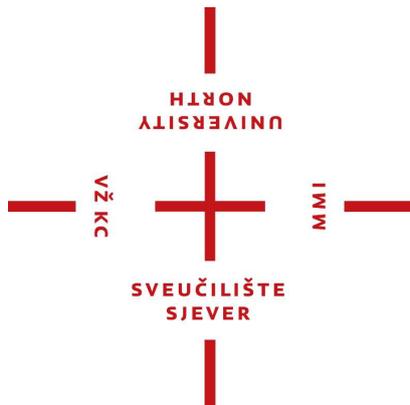
2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:499539>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 138/OJ/2019

**IZAZOVI KRIZNOG KOMUNICIRANJA U  
SLUČAJEVIMA TERORISTIČKIH NAPADA**

Matija Šantalab

Varaždin, ožujak 2020.



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Odnosi s javnostima**



DIPLOMSKI RAD br. 138/OJ/2019

**IZAZOVI KRIZNOG KOMUNICIRANJA U  
SLUČAJEVIMA TERORISTIČKIH NAPADA**

Student:  
Matija Šantalab, 0748/336D.

Mentor:  
doc. dr. sc. Gordana Lesinger

Varaždin, ožujak 2020.

## **SAŽETAK**

Terorizam je jedan od najvećih globalnih problema suvremenog doba i nerijetko generator kriznih situacija. Teroristički napadi su jedna vrsta komunikacije putem nasilja. Zbog toga, u ostvarenju svojih ciljeva terorizam zahtjeva veliku pozornost medija, odnosno javnosti. Isto tako, medije privlače velike vijesti kao što su teroristički napadi. Problem nastaje zbog toga što je priroda terorizma takva da medije i samim time i krizno komuniciranje vrlo lako može okrenuti u svoju korist. Situaciju dodatno otežavaju i nove tehnologije koje su promijenile način komuniciranja i širenja vijesti. Uloga medija i novih tehnologija u kriznom komuniciranju je također velika i važna. Zbog toga krize izazvane terorističkim napadom predstavljaju poseban izazov kriznom komuniciranju. Transnacionalni karakter terorizma, njegova povezanost s medijima i tehnološki razvoj omogućuju su neki od glavnih izazova s kojima se krizno komuniciranje suočava.

Ključne riječi: krizni menadžment, krizno komuniciranje, terorizam, mediji, nove tehnologije, društvene mreže

## **SUMMARY**

Terrorism is one of the biggest global problems of modern times and often a crisis generator. Terrorist attacks are a form of communication through violence. Therefore, terrorism requires a great deal of attention from the media and the public in order to achieve its goals. Likewise, the media is attracted by big news such as terrorist attacks. The problem arises because the nature of terrorism is such that the media and thus crisis communication can very easily be used by terrorists in their advantage. The situation is further complicated by new technologies that have changed the way news is communicated and disseminated. The role of the media and new technologies in crisis communication is also very significant and important. Therefore, crises caused by a terrorist attack pose a particular challenge to crisis communication. The transnational character of terrorism, its connection with the media and new technologies are some of the major challenges that crisis communication faces.

Keywords: crisis management, crisis communication, terrorism, media, new technologies, social media

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za odnose s javnostima

STUDIJ diplomski sveučilišni studij Odnosi s javnostima

PRISTUPNIK Matija Šantalab

MATIČNI BROJ 0748/336D

DATUM 29.11.2019.

KOLEGIJ Upravljanje krizom

NASLOV RADA Izazovi kriznog komuniciranja u slučajevima terorističkih napada

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Crisis communication challenges in case of terrorist attacks

MENTOR dr.sc. Gordana Lesinger

ZVANJE Docent

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc.dr.sc. Nikša Sviličić - predsjednik
2. doc.dr.sc. Darijo Čerepinko - član
3. doc.dr.sc. Gordana Lesinger - mentorica
4. doc.dr.sc. Tvrtko Jolić - zamjenski član
5. \_\_\_\_\_

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 138/OJ/2019

OPIS

Kako bi se uspješno moglo odgovoriti na pojedinu krizu, od iznimne je važnosti poznavanje njezinih uzroka, karakteristika i obilježja. Terorizam, odnosno teroristički napadi predstavljaju posebnu vrstu događaja čije posljedice mogu biti dugotrajne, dalekosežne i razorne te stoga predstavlja jedan od najozbiljnijih generatora kriza i kriznih situacija. Terorističke skupine koriste napade kao strategiju i nasilja i komunikacije, a obzirom da njihovi napadi zahtijevaju visok stupanj pozornosti javnosti da bi postigli svoju punu destruktivnu snagu i utjecaj. Upravo je zbog toga, s aspekta komunikacije, terorizam poseban izazov kriznom komuniciranju. Krizno komuniciranje ima zadaću, između ostalog, ublažiti i/li spriječiti širenje negativnih posljedica pojedine krize. U slučaju terorističkih napada, krizno komuniciranje vrlo lako može doprinijeti svrsi, odnosno ciljevima terorizma - širenje straha i panike, narušavanje javne sigurnosti i povjerenja u vlast.

U radu je potrebno:

Prikazati teorijski okvir,

Napraviti analizu kriznog komuniciranja u slučaju terorizma (studiju slučaja)

Generalizirati nalaze analize i izvesti zaključak o zahtjevima kvalitetnog komuniciranja.

ZADATAK URUČEN

24.01.2020.



Gordana Lesinger

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Kriza.....	2
2.1. Pojam/definicija krize .....	2
2.2. Karakteristike i obilježja krize .....	2
2.3. Uzroci krize.....	4
2.4. Vrste kriza .....	6
2.5. Moderne krize .....	7
3. Krizni menadžment .....	10
3.1. Pojam i definicija .....	10
3.2. Faze kriznog upravljanja.....	11
3.3. Učinkoviti krizni menadžment.....	12
4. Krizno komuniciranje .....	14
4.1. Pojam i definicija .....	14
4.2. Načela i pravila kriznog komuniciranja .....	15
4.3. Teorije i strategije kriznog komuniciranja .....	17
5. Terorizam kao generator kriza i kriznih situacija.....	19
5.1. Kratka povijest terorizma.....	20
5.2. Pojam i definicije terorizma .....	20
5.3. Državni i međunarodni terorizam .....	22
5.4. Karakteristike i vrste terorističkih napada .....	24
5.5. Što očekivati u slučaju terorističkih napada? .....	26
6. Terorizam kao izazov kriznog menadžmenta.....	27
6.1. Razlike (specifičnosti) između terorističkog napada i drugih kriza.....	28
6.2. Transnacionalni karakter terorizma.....	30
6.3. Mediji i terorizam.....	31
6.3.1. Mediji kao platforma za komuniciranje među teroristima.....	33
6.3.2. Mediji i percepcija prijetnje terorizma.....	34
6.3.3. Mediji kao inspiracija za oponašatelje .....	36
6.4. Tehnološki razvoj i terorizam.....	37
6.4.1. Društvene mreže .....	40
6.5. Teroristički napad u Norveškoj 22. srpnja 2011. godine.....	45
6.6. Teroristički napad u Parizu u 13. studenog 2015. godine .....	47
7. Zaključak.....	51
Literatura.....	52

## 1. Uvod

Terorizam, odnosno teroristički napadi predstavljaju posebnu vrstu događaja čije posljedice mogu biti dugotrajne, dalekosežne i razorne te stoga predstavlja jedan od najozbiljnijih generatora kriza i kriznih situacija. Terorističke skupine koriste napade kao strategiju i nasilja i komunikacije. Kako bi bili učinkoviti i postigli svoju punu destruktivnu snagu i utjecaj, teroristički napadi zahtijevaju visok stupanj pozornosti javnosti. Zbog toga, s aspekta komunikacije i odnosa s javnošću, terorizam predstavlja poseban izazov kriznom komuniciranju.

U prvom dijelu rada pojašnjen je sam pojam i definicija krize te su iznijete različite definicije prema različitim izvorima/autorima. Također, obuhvaćene su i karakteristike i obilježja krize, njezini uzroci te vrste i razlikovanje. Drugi dio rada obrađuje pojmove kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja. Navedeni pojmovi su ukratko definirani te su obrađena osnovna načela, faze, strategije i teorije. Treći dio rada odnosi se na terorizam kao generator kriza i krizni situacija, odnosno kao izazov kriznog menadžmenta. U ovom dijelu obrađene su razlike, odnosno specifičnosti krize uzrokovane terorizmom u odnosu na ostale krize. Terorizam ne poznaje granice, i jedno od njegovih glavnih obilježja je upravo taj transnacionalni karakter. To je ujedno i prvi od izazova kriznom komuniciranju koji će biti promatran kroz ovaj rad. Drugi izazov kriznog komuniciranja čini uska povezanost između medija i terorizma. Naime, krizno komuniciranje koristi, između ostalog, razne medije za ublažavanje i sprječavanje širenja negativnih posljedica pojedine krize. Međutim, kao što je ranije navedeno, terorizam zahtjeva visok stupanj pozornosti javnosti te se stoga također koristi medijima u ostvarenju svoje svrhe. Slijedom navedenog, u ovom slučaju potrebno je paziti da krizno komuniciranje ne postane još jedan od “alata” koji će doprinijeti svrsi, odnosno ciljevima terorizma - širenje straha i panike, narušavanje javne sigurnosti i povjerenja u vlast. Nastavno na prethodno, treći izazov koji će biti analiziran odnosi se na tehnološki razvoj i terorizam gdje će se poseban naglasak staviti na društvene mreže kao jedan od načina komunikacije i ulogu koju ima u kriznom komuniciranju, ali i terorističkom djelovanju.

## **2. Kriza**

Društvo se svakodnevno suočava sa brojnim i različitim krizama. Krize nastupaju iznenada, izazivaju raznovrsne poremećaje u svakodnevnim aktivnostima i često društvo nije spremno adekvatno na njih odgovoriti. Radi boljeg razumijevanja samog pojma krize i problematike vezane u nju, u ovom poglavlju definirana je kriza, njezine karakteristike i obilježja nastavku su prikazane neke od definicija krize, koje su osnovne karakteristike i obilježja krize te njezini uzroci. Također, ukratko su prikazane i neke od podjela i/ili klasifikacija kriza. Poseban naglasak je stavljen na moderne krize.

### **2.1. Pojam/definicija krize**

Riječ kriza potječe od grčke riječi krisis (κρίσις) - krisi, krosis koja u prijevodu znači izbor, odluka, preokret, opasnost, razlučivanje, odlučivanje. Odnosi se na davanje mišljenja, procjene ili odluke, a njome se obilježava određena ključna točka ili situacija, odnosno prijelomni, kritični trenutak (Ivanović, 2014:10). Prema Hrvatskom jezičnom portalu, kriza je težak, sveobuhvatan poremećaj u društvenom, političkom, ekonomskom životu iz kojeg je izlazak u pravilu vrlo težak i, obično dugotrajan. Prema Vučak i Zelić (2009:118) kriza je stanje ili situacija u kojem događaji ili pojave, prirodno nastali ili izazvani ljudskim djelovanjem, dovode do velikog gubitka života ljudi, njihove imovine ili onemogućuju djelovanje institucija vlasti i gospodarstva, a za suočavanje s njima potrebno je angažiranje znatnih resursa više institucija. Pod pojmom kriza često se označava vrlo teško stanje nakon kojega dolazi ili rješenje problema ili katastrofa. U najširem smislu riječi tim pojmom se obuhvaća stanje kojem prijeti ono što je vrlo opasno u lošem smislu (Ivanović, 2014:12). Molak definira krizu kao pojave koje mogu masovno ugroziti stanovnike (život i zdravlje), dobra i okoliš u ratu i u miru (Molak, 2007:422).

### **2.2. Karakteristike i obilježja krize**

Kako bi pojedina organizacija mogla uspješno odgovoriti na krizu, neophodno je poznavanje njezinih karakteristika i obilježja. Iako se krize javljaju u raznim oblicima i međusobno se razlikuju po mnogobrojnim karakteristikama, tri su karakteristike za koje se može reći da su zajedničke za sve krize. To su prijetnja, hitnost ili neodložnost i nesigurnost ili neizvjesnost

Prijetnja je jedan od ključnih obilježja svake krize. Prijetnja se definira kao mogući opasan

i/ili štetan događaj koji svojim nastankom može prerasti u krizu (npr. požar, poplava, teroristički napad, onečišćenje okoliša i sl.). Pojedini autori prijetnje svrstavaju u dvije glavne kategorije. To su prijetnje koje svoje izvorište imaju u prirodi i prijetnje koje su uzrokovane od strane ljudskog djelovanja. Prirodne prijetnje su češće od ljudskih prijetnji, a mogu biti geološke, meteorološke, biološke i sl. Također, još jedna karakteristika prirodnih prijetnji i da su one više raširene i njihov učinak je veći. S druge strane, ljudske prijetnje nisu toliko česte i uglavnom su prostorno ograničene, a mogu biti namjerne i nenamjerne. Međutim, prijetnje izazvane ljudskim djelovanjem mogu imati velike psihološke posljedice na određenu zajednicu. Kao primjer se može navesti teroristički napad koji može imati prostorno ograničen stvarni fizički učinak, međutim percepcija društva o toj prijetnji može biti daleko značajnija od pojedine prirodne prijetnje (Vučak; Zelić, 2009:119-120). Koncept terorističkog djelovanja temelji se na primjeni psihološki djelotvornog simboličnog nasilja s namjerom da izazove teror i strah u društvu u cjelini. Percepcija i reakcija javnosti na tu prijetnju može značajno utjecati na ozbiljnost i trajanje same krize (Ruggiero; 2017:31). Kada dolazi do ugroze ključnih vrijednosti kao što su život, sigurnost, zdravlje, pravda i sl. ili kada ugroza prijeti samom opstanku društva, nastaje kriza. Na veličinu same krize izravno utječu priroda i opseg navedene ugroze. Slijedom navedenog, ugroze kao što su prirodne katastrofe (tornado, potresi, poplave i dr.) nerijetko sa sobom nose mnogobrojne smrti, fizičke ozljede, materijalnu štetu i samim time u društvu stvaraju dubok osjećaj krize. S druge strane, nastanak krize ne mora nužno sa sobom nositi velik broj stradalih i veliku materijalnu štetu. Do nastanka krize može doći i ukoliko se neki rutinski incident označi kao prijetnja od strane medija ili vlasti. U literaturi se kao primjer takvog događaja navodi slučaj milenijske bube – Y2K kada je cijeli svijet bio u strahu zbog posljedica koje bi se mogle dogoditi vitalnim sustavima iz razloga što tadašnji računalni programi nisu bili razvijeni s računanjem vremena nakon 1999. na umu (Kešetović; Toth 2012:42).

Druga karakteristika koja je zajednička svim krizama je hitnost (neodložnost), odnosno vremenski pritisak. Krize uobičajeno i razumljivo uzrokuju osjećaj hitnosti. Činjenica je da ozbiljne prijetnje koje ne uzrokuju trenutne probleme ne proizvode niti osjećaj krize. Primjerice, brojni stručnjaci su zabrinuti zbog klimatskih promjena i globalnog zatopljenja te posljedica koje uzrokuju. Međutim, ti problemi nisu toliko hitni i trenutačni i samim time ne izazivaju osjećaj krize. Vrijeme, odnosno vremenska kompresija je definirajući element krize. Prijetnja je prisutna i stvarna te ju potrebno riješiti čim prije je moguće. Ova karakteristika je posebno važna za razumijevanje vodstva na operativnoj razini. Iako se ekstremna hitnost o kojoj ovise životi ne javlja toliko često, vremenski okvir unutar kojeg rukovoditelji moraju donositi odluke se svakako skraćuje tijekom krize. Tijekom krize, percepcija prijetnje je često praćena visokim stupnjem nesigurnosti ili

neizvjesnosti. To je ujedno i treća zajednička karakteristika svim krizama. Visok stupanj nesigurnosti se javlja i u pogledu prirode prijetnje, ali i potencijalni posljedica koje ta prijetnja može izazvati. Javljaju se pitanja kao što su Što se dogodilo/događa? Kako se dogodilo? Što/tko je sljedeći? Koliko loše može biti? Nesigurnost utječe i na potragu za rješenjem te se postavljaju pitanja poput: Što možemo učiniti? Što će se dogoditi ako se odlučimo za ovu opciju? Osim navedenog, nesigurnost utječe i na druge čimbenike u kriznom procesu kao što su odgovor ljudi i društva u cijelosti na nastanak krize (Boin et. al., 2005:3-4). U literaturi se često navodi i četvrta karakteristika koja je zajednička svim krizama, a to je nedovoljnost i neadekvatnost resursa koji su neophodni za odgovor na određenu krizu. Uz navedeno, uz gotovo svaku krizu se nerijetko vežu i sljedeća obilježja:

- sveprisutnost – kriza može pogoditi svaku organizaciju, neovisno o njezinom pravnom obliku (neprofitne, vladine agencije, religijske zajednice, multinacionalne organizacije i dr.);
- točka preokreta u razvoju događaja i aktivnosti;
- opasnost za ciljeve i vrijednosti;
- situacija odlučivanja (za razliku od katastrofe kojoj se jednostavno predajemo);
- upravljivost (svakom krizom se u manjoj ili većoj mjeri upravljiva – na nju se može utjecati);
- ambivalentni ishod (ishod krize ne mora biti nužno biti negativan);
- procesni karakter (kriza je vremenski ograničena, ima početak, razvoj, vrhunac i rasplet);
- pogađa veći broj dionika (eng. stakeholdera);
- neočekivanost (neplanirana) – kada kriza nastane, ona je svakako neočekivana, međutim rijetke su krize koje nastupaju bez ikakva upozorenja, što znači da su neka obilježja krize bila ili su barem mogla biti jasno vidljiva i prije njezina nastanka;
- iz nje proizlaze važne posljedice za budućnost;
- stres - povećava stres i mijenja odnose među članovima organizacije (Kešetović; Korajlić; Toth, 2013:27-28).

Zaključno, važno je naglasiti da krize nastupaju u različitim oblicima te je zbog toga teško predvidjeti sve specifičnosti kriza (Tomić; Milas, 2006:139).

### **2.3 Uzroci krize**

Uzroci krize su mnogobrojni i različiti i nemoguće je nabrojiti sve moguće poslovne krize. Međutim, razumijevanje glavnih vrsta rizika i uzroka velika je pomoć u izbjegavanju kriza. Uzroci krize mogu biti različiti, od lomova na tržištu kao što je naftna kriza, promjena navika potrošača zbog recesije pa sve do epidemije, rata, terorizma i dr. Već iz samog nabrojanja pojedinih uzroka možemo

naslutiti širinu koju uzroci kriza mogu imati, kao i činjenicu da svaka krizna situacija zapravo predstavlja priču za sebe sa svojim specifičnim karakteristikama (Legčević; Taučer, 2014:201). U suvremenoj literaturi uzroci se uglavnom dijele na vanjske i unutarnje. Vanjski uzroci krize su oni uzroci koji nastaju u okolini izvan organizacije. Za vanjske uzroke je karakteristično da organizacija nema velikog utjecaja na njih. Svaka organizacija djeluje unutar složene mreže političko-pravnih, ekonomskih, socijalnih i tehnoloških činitelja koji čine jedno cjelovito organizacijsko vanjsko okruženje (makrookruženje). Svaka promjena u bilo kojem od navedenih činitelja može izazvati, odnosno dovesti do krize. Pod političko-pravnim čimbenicima podrazumijevaju se posljedice odluka koje donosi izvršna vlast, sudska vlast i različite regulatorne komisije i agencije na svim razinama vlasti. Unutar ove kategorije čimbenika najvažniji su politički motivirani događaji i zakonski propisi. Upravo su teroristički napadi često političko motivirani događaji, a kao primjer se često navodi teroristički napad na Sjedinjene Američke Države 2001. godine. Navedeni napad doveo je do niza političkih odluka koje su stvorile, između ostalog, i brojne prijetnje. Zakonski propisi su drugi važan element unutar kategorije političko-pravnih čimbenika. Naime, svako društvo ima zakone i propise koji direktno utječu na poslovanje određene organizacije. Oni se ponekad mogu promatrati i kao posljedice i odgovori na neku od organizacijskih i industrijskih kriza koje su se dogodile. U literaturi se kao primjer navodi kriza prouzročena kravljim ludilom koja je nanijela velike štete proizvođačima mesnih proizvoda, paniku među stanovništvom, zatvaranje granica itd. (Jugo, 2017:61).

Sljedeća skupina čimbenika koji mogu uzrokovati krizu su ekonomski čimbenici. Probleme brojnim organizacijama mogu uzrokovati ekonomski čimbenici kao što su razvoj/pad BDP-a, inflacija, promjene u razinama kamata ili vrijednosti valuta, prezaduženosti, rast cijena energenata i dr. Od navedenih, kao najpoznatije ekonomske čimbenike izdvajaju se prezaduženost i oscilacije u cijenama nafte. Prezaduženost dovodi do pada opće potrošnje što usporava ekonomiju i dovodi do recesije koja ima brojne negativne posljedice po organizacijama u vidu otpuštanja radnika, smanjenja ulaganja i dr. te samim time dovodi do nastanka raznovrsnih kriznih situacija. Promjene u cijenama nafte mogu prouzrokovati krizu za industrije koje ovise o cijeni nafte kao što su automobilska ili zrakoplovna industrija. Sljedeća kategorija vanjski čimbenika koji uzrokuju krizu su socijalni čimbenici. Pod socijalne čimbenike podrazumijevaju se društvene vrijednosti, trendovi, tradicija i religijske prakse. Krizne situacije iz ove kategorije dovode do gubitka povjerenja, ljutnje prema organizacijama, bojkota, izražavanja nezadovoljstva, kritičkih mrežnih stranica i negativnog publiciteta. Socijalni čimbenici koji mogu dovesti do krizni situacija su: nepovjerenje u poslovnu zajednicu potrošača (npr. zbog raznih glasina), obuzetost postizanjem dobrih cijena (na uštrb kvalitete), socijalna jednakost (nejednak pristup svim korisnicima usluga), dvostruka mjerila (koja

određuju rasne razlike), trend zdravog življenja (koji stvara problem drugim granama industrije), briga za okoliš i održivi razvoj. Tehnološki čimbenici, kao vanjski uzrok kriza, obuhvaćaju znanstvene inovacije i unapređenja koja istovremeno predstavljaju i prilike i prijetnje za organizaciju. U literaturi se koristi i termin zamka novih tehnologija. Naime, nova tehnologija može predstavljati priliku, ali istovremeno može desetkovati neku drugu industriju. Tehnološki napredak može dovesti i do drugih negativnih posljedica kao što su krađe informacija hakiranjem, što je ujedno i sve češći razlog izbijanja krize. Osim samog tehnološkog napretka, uzrok krizama može biti i otpor prema novim tehnologijama (npr. odbijanje korištenja novog softvera među zaposlenicima; Jugo, 2017:62-63).

Unutarnji uzroci kriznih situacija su najčešći uzrok kriznih situacija s kojima se susreću organizacije. Najčešći uzroci kriza unutar organizacija su nasilje na radnom mjestu, ljudske pogreške i nemarnost menadžmenta. Pod nasilje na radnom mjestu podrazumijeva se loše ponašanje. Loše ponašanje se sastoji od četiri kategorije: zastranjivanje, interpersonalno zastranjivanje, agresija i asocijalno ponašanje. Zastranjivanje predstavlja ponašanje kojim se krše općeprihvaćene norme ponašanja u organizaciji koje šteti organizaciji (ugledu, resursima i sl.). Interpersonalno zastranjivanje podrazumijeva loše ponašanje jedne osobe prema drugoj (npr. vrijeđanje, verbalni napadi, seksualno uznemiravanje i sl.). Agresija podrazumijeva fizičko nasilje među zaposlenicima organizacije. Asocijalno ponašanje obuhvaća postupke i oblike ponašanja koji uzrokuju fizičke, financijske, psihološke i emocionalne posljedice na pojedinca. Krize uzrokovane ljudskim pogreškama ne moraju nužno predstavljati namjerno, odnosno ciljano ponašanje. Kao što sam termin kaže, ljudske pogreške su pogreške zaposlenika organizacije koje mogu dovesti do industrijske ili tehnološke nesreće. Nemarnost menadžmenta je okarakterizirano nemogućnošću učenja i izostankom pozornosti i opreza iz prethodno počinjenih pogrešaka. Drugim riječima, do kriza uzrokovanih nemarnošću menadžmenta dolazi kada menadžment ne prepoznaje znakove upozorenja te zbog toga dovodi organizaciju u izrazito rizične situacije (Jugo, 2017:65-66).

## **2.4. Vrste kriza**

Obzirom da je svaka kriza ima različite karakteristike, nije ih lako kategorizirati te stoga u literaturi postoje mnogobrojne kategorizacije kriza. U nastavku su prikazane samo neke od tih kategorizacija, odnosno podjela kriza. Prva podjela je prema vremenu ili brzini nastanka na “kobra” krize i “piton” krize. Prvom kategorijom obuhvaćene su krize koje nastaju iznenada, dok su drugom kategorijom obuhvaćene tzv. “sporogoruće” krize koje postupno nastupaju i napadaju određenu organizaciju te ju polako uništavaju. Osim navedene, postoji i druga podjela kriza na temelju

vremenske odrednice – prema trajanju krize. Prema ovoj podjeli, postoje tri kategorije kriza. To su neposredne krize, krize u nastajanju i neprekidne krize. Neposredne krize nemaju upozorenja (ili imaju u jako maloj mjeri) na svoj nastanak. Krize u nastajanju se sporo približavaju, ali to ih ne čini imalo predvidljivijima. Neprekidne krize su one krize koje mogu dugoročno trajati (tjedni, mjeseci pa čak i godine). Nadalje, Mitroff je podijelio krize u sedam skupina i to: ekonomske krize, informacijske krize, fizičke krize, krize ljudskih potencijala krize ugleda, psihopatski postupci, prirodne katastrofe. Prema ovoj podjeli, krize izazvane terorizmom svrstale bi se pod psihopatske postupke, zajedno sa sabotazom, kriminalnim aktivnostima i slično (Jugo, 2017:67-68). Timothy Coombs vrši podjelu kriza na ukupno deset vrsta. To su: 1) prirodne katastrofe (viša sila – potresi, tornado, poplava i sl.), 2) nasilje na radnom mjestu, 3) glasine (neistinite informacije o organizaciji usmjerene na narušavanje ugleda), 4) zlonamjernost (sabotaža, terorizam, hakiranje i sl.), 5) izazov (npr. nezadovoljni dionici), 6) tehničke greške (zatajenje tehnologije dovede do kvara), 7) tehničke greške na proizvodima (zatajenje tehnologije dovede do potencijalno štetnog i opasnog proizvoda), 8) ljudske pogreške, 9) ljudske pogreške na proizvodima i 10) organizacijsko nedjelovanje (npr. menadžment krši zakonske propise). Iako je nemoguće pripremiti plan djelovanja za baš sve situacije, ove podjele omogućavaju u definiranju barem okvira djelovanja u pojedinim situacijama (Coombs, 2014:68).

## **2.5. Moderne krize**

U literaturi se kao još jedna vrsta ili kategorija kriza javlja pojam moderna kriza. Radi boljeg razumijevanja tematike rada, potrebno je navesti i definirati i ovaj pojam. Do sada su klasične krize predstavljale određen razoran događaj koji je uzrokovao smrt, ozljede, materijalnu ili neku drugu štetu. To su jasno definirani događaji koji su imali početak i kraj te uzrok i žrtve. Oni se svakodnevno događaju, uzrokuju štetu i očajanje, ali su njihovi uzroci danas razumljiviji. Klasične krize postale su tzv. rutinske krize koje se svrstavaju u područje prihvatljivog rizika suvremenog društva (Kešetović; Korajlić; Toth, 2013:85). Međutim, na području upravljanja krizama i kriznim situacijama postoji jaka predodžba da krize mijenjaju oblik. Krize postaju sve složenije u naravi, postaju sve više prekogranične i međusobno povezane. Na neki način, krize su postale endemske značajke modernog društva. Ova promjenjiva priroda krize čini se logičnim slijedom s obzirom na dugoročne trendove poput globalizacije, povećane masovne komunikacije, socijalne fragmentacije i žestoko osporavane raspršenosti državne vlasti. Također, potencijalni utjecaji i učinci, odnosno posljedice kriza budućnosti će vjerojatno rasti. Kako se složenost i povezanost sve većih, složenih sustava i dalje povećava, čak i mali poremećaji mogu i dovesti će do brze eskalacije (Boin;

Lagadec, 2000:185).

Moderna kriza se smatra događajem koji je različit od događaja koji se uobičajeno smatra i proučava pod pojmom kriza. One predstavljaju produženi period ozbiljnih prijetnji i visoke nesigurnosti koje se šire do nivoa visoke politike i ometaju širok krug socijalnih, političkih i organizacijskih procesa. To su kaotični i dinamični procesi, a ne izolirani događaji koji su pravilno raspoređeni u linearnoj vremenskoj crti. Moderne krize mogu tinjati, razbuktati se, mijenjati smjer, a što ne mora uvijek biti rezultat samog fizičkog događaja već te promjene mogu izazvati i naizgled manje opasne stvari poput interpretacije u medijima, politici ili općoj javnosti. Moderna kriza je rezultat sve složenijih sustava koji iz tehnoloških, financijskih ili političkih razloga ne mogu pratiti sigurnosne zahtjeve. Njezina složenost proizlazi iz novih kombinacija poznatih kriza koje upućuju na rješenja, ali se zapravo pokazuju kao izvori eskalacije. U literaturi se navodi i da moderne krize imaju karakteristiku samo ovjekovječenja. Drugim riječima, proces se pretvara u začarani krug i nema povratka u normalu jer se buduće krize javljaju u izmijenjenim oblicima. Stručnjaci za moderne krize kažu da su one produkt društva u kojem živimo, a kao jedan od najpoznatijih primjera moderne krize navodi se teroristički napad u SAD-u 11. rujna 2001. godine. Također, stručnjaci navode da su neke od sila koje će oblikovati nove i neshvatljive krize u bliskoj budućnosti:

- razvoj novih tehnologija;
- globalizacija;
- demografske promjene;
- medijsko društvo;
- trošenje prirodnih resursa (Kešetović; Korajlić; Toth, 2013:86).

Pojedini autori tvrde da ne postoji takvo što kao rutinska kriza, a pripremljenost za krizu je uglavnom nastavak, odnosno produžetak organizacijske rutine. Nakon što su utvrđene potencijalne nepredviđene situacije, poboljšava se organizacijska sposobnost za rješavanje ovih mogućih kriza. Tamo gdje je to moguće, organizacije koriste svoje resurse kako bi spriječile da se te situacije ne ostvare. Na primjer, zatvorske uprave osiguravaju zatvorske ćelije u svojim zatvorima kako bi spriječile bijeg zatvorenika te ulažu u osposobljavanje svojeg osoblja za rješavanje talački situacija, odnosno kriza. Uobičajeno je tumačiti nastanak mogućih hitnih situacija uz pomoć nekih predvidljivih neuspjeha i problema. Slijedom navedenog, Boin i Lang su definirali određene karakteristike tradicionalne krize:

- poznat, izoliran događaj koji se nalazi u okvirima uobičajenih hipoteza;

- situacija se smatra upravljivom (tehnički, ekonomski, socijalno);
- troškove je relativno lako procijeniti i nadoknaditi u kontekstu isprobanih sustava;
- trajanje je ograničeno;
- kodificirane intervencijske procedure koje su dobro poznate angažiranim specijalistima;
- ograničen broj osoba koji interveniraju, svi specijalisti za jedan aspekt problema;
- jasno određene uloge, odgovornosti i hijerarhija koje su poznate službama koje interveniraju (Boin; Lagadec, 2000:186).

Moderna kriza rezultat je mnogih konvergirajućih čimbenika: specifičnih rizika koje je sve teže procijeniti, velikih sustava koji se sastoje od zapletenih mreža s dosad nepoznatim složenostima, neposrednog posredovanja u incidentima, nagle promjene kolektivne percepcije i društvenih zahtjeva koji odjednom osuđuju ono što se dosad toleriralo. Svaka lokalna nefunkcionalnost, pa makar i naizgled bezopasna, ima potencijal, često i neočekivan, da preraste u prekograničnu krizu. Moderne krize prkose normalnim načinima upravljanja krizom. Boin i Lang su također naveli i neke od karakteristika moderne krize:

- velike posljedice (efekti), obuhvaćen veliki broj ljudi;
- velika ekonomska cijena koja nadilazi mogućnost klasičnog sustava osiguranja;
- bez presedana (nova), generički i kombinirani problemi koji utiču na vitalne resurse;
- dinamika snježne kugle (lavine) uslijed mnoštva rezonantnih pojava;
- sustavi za hitne slučajeve loše reagiraju (zastarjeli, neprimjenjivi, pa čak i kontraproduktivni postupci);
- ekstremna nesigurnost koja se ne smanjuje tijekom cijelog trajanja krize;
- dugo trajanje sa prijetnjama koje se s protekom vremena mijenjaju, transformiraju;
- konvergencija, tj. veliki broj dionika i organizacija koji se pojavljuju na sceni;
- kritični komunikacijski problemi: sa odgovorim organizacijama, sa javnošću, sa medijima, sa žrtvama;
- značajne opasnosti svih vrsta (Boin; Lagadec, 2000:186).

Fenomen krize se i dalje nastavlja transformirati. Trenutno smo svjedoci globalne, kontekstualne dezintegracije, koja može generirati više, ali specifičnih erupcija, odnosno kriza.

Stručnjaci navode da će neke od karakteristika budućih kriza biti:

- postoji pretkrizno i postkrizno stanje, a promjena je ireverzibilna;
- slom nije uzrokovan jednim specifičnim događajem, postoji globalna i polimorfna rezonanca;
- osnovne procedure više nisu primjenljive: npr. temeljna načela, identiteti, konteksti, akteri, pravila igre, obrambeni mehanizmi, znanje - svi ovi alati moraju se ponovo razmotriti;
- slom donosi opetovane, učestale krize koje se iznenada događaju i nestaju na naizgled nerazumljiv i slučajan način;
- snažno i duboko ukorijenjeni u neravnoteži sistema, slomovi su još otporniji na konvencionalni tretman;
- pošto je “dekompozicija” najuočljivija, prevladavajući je dojam da se radi o općem procesu razdvajanja, dezintegraciji koju je skoro nemoguće zaustaviti;
- slom prožima cijelo polje operacija. Fundamentalni problemi reagiraju jedan sa drugim, sprečavajući svaki izolirani tretman. Postoji osjećaj gubitka (Boin; Lagadec, 2000:187).

### **3. Krizni menadžment**

U literaturi, krizni menadžment predstavlja skupi aktivnosti koje se provode u svrhu ovladavanja situacije opasne po opstanak organizacije, planiranje i provođenje mjera za osiguravanje temeljnih ciljeva te iste organizacije. Obzirom na važnu ulogu koju krizni menadžment ima u svakoj kriznoj situaciji, potrebno je u posebnom poglavlju pojasniti pojam kriznog menadžmenta i njegovu definiciju, odnosno teorijski okvir. Nadalje, u predmetnom poglavlju ukratko su obrađene i faze kriznog menadžmenta te načela učinkovitog menadžmenta.

#### **3.1 Pojam i definicija**

Krizni menadžment se može definirati kao aktivnost usmjerenu na ovladavanje situacije opasne po opstanak poduzeća (ili organizacije), planiranje radnje i provođenje mjera za osiguravanje temeljnih ciljeva poduzeća (ili organizacije). On predstavlja značajnije korištenje sredstava i metoda potrebnih za ovladavanje krizom, odnosno kriznom situacijom. Ukoliko su te aktivnosti usmjerene na sprječavanje krize, tada se radi o preventivnom (anticipativnom) kriznom menadžmentu. Međutim, ako te aktivnosti dolaze nakon pojave krize i usmjerene su na osiguranje

temeljnih, egzistencijalnih varijabli s jasnim ciljevima kao što je ostvarenje likvidnosti ili dobiti te korištenje instrumenata identifikacije krize, onda se radi o reaktivnom kriznom menadžmentu. Sam pojam krizni menadžment često ima negativne konotacije, ali on je zapravo poželjan jer predstavlja bitan i sastavni dio odgovornog upravljanja poduzećem, odnosno organizacijom (Osmanagić Bedenik, 2010:109). Kešetović i Toth definiraju krizni menadžment kao skup funkcija ili procesa kojima je cilj identificirati, izučiti i predvidjeti moguće krizne situacije i uspostaviti posebne načine koji će organizaciji omogućiti sprečavanje krize ili učinkovitu reakciju i njezino uspješno rješavanje uz minimiziranje posljedica i što brži povratak u normalno stanje (Kešetović; Toth, 2012:55).

### **3.2. Faze kriznog upravljanja**

Prema procesnom modelu kriznog menadžmenta koji je razvila američka Federalna agencija za upravljanje izvanrednim situacijama (eng. Federal Emergency Management Agency – FEMA) aktivnosti kriznog menadžmenta podijeljeni su u četiri faze:

1. Ograničavanje (sprječavanje, izbjegavanje);
2. Priprema (planiranje);
3. Odgovor;
4. Oporavak;

Obzirom na vrijeme kada se provode, prve dvije faze su pretkrizne, a druge dvije postkrizne. Prva faza u upravljanju krizama je ograničavanje (eng. mitigation) koja obuhvaća aktivnosti koje za cilj imaju uklanjanje ili smanjenje šansi da uopće dođe do krize. Također, zadaća ove faze je i smanjenje učinka same krize, odnosno smanjenje njezinog razornog potencijala ukoliko se ista ipak dogodi. Druga faza je priprema ili planiranje. Kao što to sama riječ kaže, ovom fazom obuhvaćeno je planiranje odgovora na krizu te raspoređivanje resursa radi što učinkovitijeg odgovora. Aktivnosti koje se provode unutar ove faze usmjerene su prema adekvatnoj pripremi te na taj način doprinose spašavanju života i smanjenju oštećenja u slučaju kada je kriza neizbježna ili se već dogodi. Međutim, važno je napomenuti da za uspjeh ove faze nije dovoljan samo dobar plan, već je od velike važnosti imati i dobro obučeno i uvježbano osoblje, kao i resurse za adekvatan odgovor na krizu. Treća faza je odgovor. Ona obuhvaća razdoblje tijekom trajanja ili neposredno nakon nastanka krize. Za ovu fazu je karakteristično djelovanje žurnih službi (policija, hitna medicinska pomoć, vatrogasci, spasilačke jedinice i sl.) koje pružaju pomoć žrtvama i nastoje smanjiti vjerojatnost budućih oštećenja. Posljednja, četvrta faza naziva se oporavak. Oporavak traje sve do trenutka kada svi sustavi ne dođu u stanje gotovo normalnih operacija. Razlikujemo kratkotrajni i

dugotrajni oporavak. Kratkotrajni oporavak dolazi relativno brzo, a podrazumijeva vraćanje vitalnih sustava u minimalne operativne uvjete. Dugotrajni oporavak podrazumijeva vraćanje u prethodno stanje krizom zahvaćenog područja što, a može trajati mjesecima pa čak i godinama. On također podrazumijeva i ugradnju izvjesnih novih elemenata koji će utjecati na manju sklonost krizama u budućnosti (Kešetović; Toth, 2012:68-69).

Navedene četiri faze su međusobno povezane, odnosno svaka faza proizlazi iz prethodne i postavlja zahtjeve na sljedeću. One nisu strogo razgraničene, već se aktivnosti jedne faze mogu preklapati s aktivnostima u prethodnoj, odnosno sljedećoj. Na primjer, priprema prelazi u odgovor kada se dogodi kriza. Odgovor prelazi u oporavak u različito vrijeme u ovisnosti o prostiranju i vrsti šteta. Također, oporavak će ponovno pokrenuti ograničavanje, odnosno ublaživanje i motivaciju za sprječavanje ili smanjenje šansi za nastajanje sljedeće krize i/ili štete. Iz navedenog možemo zaključiti da faze kriznog upravljanja nemaju niti početak niti kraj (Molek, 2012:426).

### **3.3. Učinkoviti krizni menadžment**

Temelj učinkovitog kriznog menadžmenta nalazi se u nizu načela koji se mogu primjenjivati prije, tijekom i nakon određenog izvanrednog događaja. Sprječavanje nastanka tog događaja te uspješno odnošenje prema istom kako bi se spriječilo prerastanje u krizu predstavlja glavni cilj učinkovitog kriznog menadžmenta. Osim adekvatnog odgovora, učinkovito upravljanje kriznim situacijama podrazumijeva i mjere predviđanja. Te mjere omogućavaju koordinaciju i kontrolu odgovora na neku izvanrednu situaciju. Kešetović, Korajlić i Toth kao temeljne elemente učinkovitog kriznog menadžmenta navode sljedeće:

- Suočavanje sa stvarnošću;
- Brzo i odlučno djelovanje;
- Zaštita ljudskih života kao apsolutni prioritet;
- Prisustvo vodstva na mjestu događaja;
- Otvorena komunikacija.

Prvi element, suočavanje sa stvarnošću, je jasan sam po sebi. Naime, na krizne situacije se često gleda kao na nešto što je specifično za neku granu industrije ili neku određenu državu, odnosno na problem koji pripada nekomu drugom. Slijedom navedenog, prvi korak prema učinkovitom kriznom menadžmentu je promišljati o svakom izvanrednom događaju kao o potencijalno kriznoj

situaciji koja može poprimiti međunarodne razmjere i zahvatiti brojne zemlje, vlade i ljude. Drugi element je brzo i odlučno djelovanje. Važnost brzog i odlučnog djelovanja je iznimno velika kad je riječ o ublažavanju posljedica, odnosno spašavanju ljudskih života i sprječavanje materijalne štete. Primjena ovog načela nije uvijek jednostavna, a budući da kvalitetne odluke ovise o količini i kvaliteti informacija, a koje često nedostaju te o analizi situacije, a za koju često nema puno vremena tijekom krize. Međutim, nedostatak informacija i vremena nikako ne bi trebalo onemogućiti brzu reakciju ako je planiranje dobro napravljeno. Sljedeći element je zaštita ljudi prije svega. Naime, materijalne šteta se može nadoknaditi, dok su ljudski životi nepovratno izgubljeni. Sve napore je potrebno usmjeriti na zaštitu ljudi, čak i pod rizikom materijalnih troškova i gubitaka. Za uspješan i učinkovit krizni menadžment važno je i prisustvo vođa. Naime, prisustvo vodećih ljudi na mjestu događaja šalje poruku o važnosti situacije i važnosti njezinog promptnog rješavanja. Za učinkoviti krizni menadžment je od presudne važnosti i otvorena komunikacija. Otvorena komunikacija je najbolji način da se spriječe glasine i nagađanja te daju neophodne informacije ključnim javnostima (Kešetović, Korajlić, Toth, 2013:163-166).

Iako ovisi od krizne situacije do krizne situacije, uz prethodno navedeno stručnjaci predlažu pridržavanje i sljedećih pravila za uspješno upravljanje krizama:

- postaviti jednu osobu koja će upravljati i odlučivati. Krize uglavnom ne ostavljaju vremena za kolektivno odlučivanje. Kolektivne odluke je potrebno donositi u fazi planiranja.
- uspostavljanje zapovjednog lanca i kontrole – svi sudionici moraju točno znati tko je glavni, tko ima vlast i koje su njihove uloge;
- pitanje lokacije - lokacija bi trebala biti što bliže državnom vodstvu i javnim medijima;
- Dugoročno planiranje – lakše je oduzeti od operacije nego joj dodavati;
- uspostaviti disciplinu – menadžeri imaju određena očekivanja u pogledu učinaka;
- održavajte pravna i etička razmatranja – ne dozvoliti da kratkoročne potrebe utječu na dugoročna razmatranja incidenta;
- ne dozvoliti da incident izmjeni točke važne za integritet agencije;
- krizu je potrebno kontrolirati, a ne pogoršavati – naime, ona je dovoljno loša sama po sebi, stoga menadžment ne smije dodatno doprinosti problemima;
- prikupljanje informacija na kojima će se temeljiti odluke;
- razmjenjivanje informacija – donošenje odluka nije moguće ukoliko se informacije ne

- razmjenjuju;
- dopustite osobi na čelu da upravlja;
  - evidentirajte sve akcije i odluke – ne evidentiranje može dovesti do iskrivljenih i izgubljenih informacija;
  - činjenice, a ne pretpostavke – prilikom donošenja odluka zahtijevajte činjenične informacije;
  - tim i timski rješava krizu, a ne pojedinac;
  - u slučaju nedoumice treba se osloniti na naučeno kroz proces planiranja i obuke, vlastite i organizacijske vrijednosti, a ponekad i na vlastite instinkte i savjete ljudi od povjerenja;
  - kršenje pravila – kada je neophodno i nužno, budući da su pravila uglavnom predviđena za normalne, a ne krizne situacije;
  - priprema, obuka i vježba – planiranje je temelj pozitivnog rješenja krizne situacije (Kešetović, Korajlić, Toth, 2013:166-167).

## **4. Krizno komuniciranje**

Krizno komuniciranje je presudno za uspješno prevladavanje kriznih situacija. Na krizno komuniciranje se često gleda kao na jednu od vrsta odnosa s javnošću, a neki autori ga često nazivaju i kriznim odnosima s javnošću. Krizno komuniciranje je nerijetko presudno za uspješno prevladavanje kriznih situacija. Obzirom na samu temu rada, u ovom poglavlju naglasak je stavljen upravo na krizno komuniciranje. Prije svega, bitno je definirati sam pojam kriznog komuniciranja, a potom predstaviti njegove teorije, strategije i najčešće pogreške. Također, važno je poznavati načela i pravila kriznog komuniciranja.

### **4.1. Pojam i definicija**

Krizno komuniciranje se definira kao dijalog između organizacije i njezinih javnosti neposredno prije negativnog događaja, tijekom negativnog događaja i nakon njega. Navedeni dijalog podrazumijeva stvaranje strategija i taktika u svrhu ublažavanja krize, odnosno smanjenja raznih vrsta štete (npr. ugledu poduzeća/organizacije), kao i uklanjanja same krize. Na krizno komuniciranje se često gleda kao na jednu od vrsta odnosa s javnošću, a neki autori ga često

nazivaju i kriznim odnosima s javnošću. Nadalje, krizno komuniciranje je moguće definirati i kao kontinuirani proces stvaranja podijeljenog značenja između skupina zajednica, pojedinaca i organizacija, a sve u svrhu pripreme, ograničavanja i odgovaranja na rizike i moguće štete. Također, pojedini stručnjaci krizno komuniciranje smatraju i jednim od načina upravljanja informacijama (Jugo, 2017:29-31). Posljednjih je godina u porastu interes stručnjaka prema proučavanju kriznog komuniciranja kao jedne od paradigmi javnih odnosa. Slijedom navedenog, pojedini stručnjaci definiraju krizno komuniciranje kao prikupljanje, obradu i diseminaciju informacija koje su potrebne kako bi se odgovorilo na kriznu situaciju. Fokus se stavlja na povezanost između krizne situacije, strategija odgovora i javne percepcije (Wang; Dong, 2017:30). Prema Plenkoviću, krizno komuniciranje je znanstvena i prakseološka disciplina koja je nastala kao rezultanta (orijentirani dinamički usmjeravajući vektor strukturiranja javnosti) svih mogućih kriznih poruka i komunikoloških zakonitosti, a posebno onih koje se bave ponašanjem čovjeka u opasnostima ili krizama (Plenković, 2015:113). Nadalje, Plenković smatra kriznim komuniciranjem komunikativni proces upravljanja kriznim životnim, radnim, društvenim, političkim, gospodarskim i drugim kriznim preprekama koje kolateralno nastaju kao posljedica (ne)predvidljivih kriznih situacija. Pod komunikativnim kriznim preprekama podrazumijeva fizičke, psihičke, komunikološke, sociološke, semantičke ili neke druge prepreke nepredvidljive naravi. Navedene prepreke se razlikuju i prema lakoći uočavanja. Naime, fizička krizna komunikacijske prepreke se lakše uočavaju i prepoznaju te ih je moguće i brže otkloniti. Manifestiraju svojim uočljivim komunikativnim neverbalnim oblicima komuniciranja (galama, izgled, naslućivanje vremenskih nepogoda i slično). S druge strane, psihička krizna stanja se teže otkrivaju a samim time se sve više krizno stanje produbljuje i postaje složenije (Plenković, 2015:116). Komunikacija može pridonijeti osnaživanju građana u kriznim situacijama podržavajući spremnost, poboljšavajući društveno razumijevanje rizika i povećavajući suradnju, npr. u slučaju evakuacije ili organiziranja sudjelovanja u odlučivanju o aktivnostima obnove (Vos et. al., 2011:7).

## **4.2 Načela i pravila kriznog komuniciranja**

Proučavanje načela kriznog komuniciranja je neophodno za osobe koje se bave kriznim komuniciranjem. Međutim, važno je naglasiti da nije dovoljno samo teorijsko znanje, već je potrebno mnogo vježbe i prakse. Zaremba navodi pet osnovnih načela, ili neporecivih istina koje je potrebno poznavati:

1. Krize su neizbježne;
2. Transparentna i iskrena komunikacija je ključ u uspješnom kriznom komuniciranju;

3. Pristup zlatnog pravila (eng. Golden Rule) u slučaju nedoumice;
4. Kultura organizacije može odrediti uspjeh kriznog komuniciranja;
5. Krizno komuniciranje zahtijeva obuku i set vještina koje čak ni najbistriji direktori nemaju.

Nastavno na prvo načelo ili pravilo, neovisno o tome kakav posao radili, u jednom trenutku organizacija će se susresti sa krizom. U nekim granama industrije te šanse mogu biti veće od drugih grana. Međutim, činjenica je da kriza može i hoće pogoditi sve organizacije. Krize nisu vezane samo uz velike organizacije (npr. naftnu industriju, aviokompanije i sl.) već pogađaju sve, neovisno o njihovoj veličini. Ove činjenice mora biti svjesna svaka organizacija i njeno vodstvo. Vezano uz transparentno i iskrenu komunikaciju - iz pragmatičnih i moralnih razloga, svaka organizacija je primorana da bude iskrena u komunikaciji sa svojim dionicima. Neiskrenost u obliku namjernih propusta, obmana i strateške nejasnoće nisu samo neprikladni s etičkog stajališta. U više se slučajeva pokazalo da dvoličnost narušava, a ne podržava krizno komuniciranje. Treće načelo je povezano s prethodnim, a riječ je o zlatnom pravilu u kriznom komuniciranju. Pristup zlatnog pravila u kriznom komuniciranju je vrlo jednostavno. Kada komunicirate sa dionicima, zapitajte se sljedeće: da sam ja na mjestu dionika - Što bih želio znati? Što bih trebao znati? Na koji način bi mi se poruka trebala prenijeti? Koji kanali komunikacije bi trebali biti dostupni ukoliko imam dodatnih pitanja i/ili komentara vezano uz krizu? Sljedeće načelo je vezano uz kulturu organizacije. Naime, kultura organizacije, koja se često naziva i DNK organizacije, će odrediti uspješnost kriznog komuniciranja u većoj mjeri nego bilo koja komunikacijska strategija. Kultura je u ovom slučaju vezana uz transparentnost, iskrenost, izostanak omaški i dvoličnosti. Praksa je pokazala da organizacija može imati strategiju kriznog komuniciranja, međutim njihova kultura je dovela do neuspjeha u implementaciji. Isto tako, postoje i slučajevi organizacija koje nisu imale strategiju i plan kriznog komuniciranja, međutim kada su se suočile s krizom učinile su ispravnu stvar (koliko god ona „teška“ bila) i na taj način uspješno prebrodile krizu. Posljednje načelo je vezano uz obuku i vještine u kriznom komuniciranju. Ljudi mogu naučiti biti učinkoviti komunikatori samo ako priznaju da imaju potrebu učiti, ali nisu svi ljudi prirodno vješti. Znati što komunicirati ne podrazumijeva i vještinu dobrog komuniciranja. Krizni komunikatori trebaju vježbati, pogotovo ako nisu sami po sebi vješti. Na primjer, direktor tvrtke, ukoliko nije vješt, svojim nastupom može napraviti štetu unatoč inteligentnom planu. Na pisanu komunikaciju može utjecati loša lektoriranje, pogrešna struktura rečenica, pa čak i stil fonta koji se koristi u poruci. Dobro razmatrane poruke mogu biti neugodne i sramotne ako su napisane loše. Učinkovita krizna komunikacija zahtijeva vještinu, obuku, vježbanje i simulaciju. Inteligencija, znanje, pa čak i humanitarne predispozicije su beskorisne ako je osoba koja će artikulirati određene politike i ciljeve nesposobna u pogledu komuniciranja (Zaremba, 2010:9-12).

### 4.3. Teorije i strategije kriznog komuniciranja

Pod pojmom strategije podrazumijevamo dugoročno planiranje. To je opći plan igre te se njime objašnjava kako cilj treba biti postignut. Organizacije koriste različite strategije u komuniciranju tijekom krize. To može biti na primjer negiranje i izbjegavanje odgovornosti, pokušaj ispravljanja pogreške, izazivanje sažaljenja i simpatije i sl. Strategije se koriste u svrhu pribavljanja podrške od strane relevantnih dionika (npr. javnosti), ublažavanja štete povezane s krizom, sprječavanje ponavljanja krize itd. Kada organizacija prepozna nadolazeću opasnost, utvrdi njezin izvor i intenzitet (razorni potencijal), tek tada može primijeniti jednu od tri strategije. To su strategija reaktivnog odgovora na promjenu, strategija prilagođavanja na promjenu i strategija dinamičnog odgovora na promjenu. Prva od navedenih strategija rezultat je nespremnosti organizacije da promijeni rutinski način djelovanja. Organizacija ne shvaća da su odnosi s javnošću neizostavan i važan dio za dugoročni opstanak poduzeća. Druga strategija se zasniva na otvorenosti organizacije. Organizacija prihvaća promjene i prilagođava se njima, te shvaća važnost odnosa s javnošću koji ima u njenom opstanku. Posljednja strategija podrazumijeva predviđanje reakcije javnosti na krizu od strane same organizacije. Također, podrazumijeva se i da organizacija planira svoje djelovanje i ponašanje u savladavanju krize. Pojedini stručnjaci navode da se učinkovita strategija kriznog komuniciranja sastoji od četiri osnovna elementa. To su širenje informacija, identifikacija zainteresiranih strana u vezi s događajem, uspostavljanje odnosa s grupama i uspostavljanje odnosa s masovnim medijima. Širenje informacija podrazumijeva dobro organizirane informacije koje su pripremljene za upotrebu i pravodobno priopćene. Pravodobnim priopćenjem može se steći veće povjerenje javnosti za razliku od šutnje zbog nedostatka informacija ili kašnjenja priopćavanju. Drugi element je jasan sam po sebi, a podrazumijeva prepoznavanje osoba koje su zainteresirane u vezi događaja i najava neposredne komunikacije s njima (koju pak treba prilagoditi njihovim karakteristikama). Treći element podrazumijeva uspostavljanje odnosa sa grupama. To znači da se predstavnici vlasti ne smiju oslanjati samo na masovne medije, već da moraju održavati i neposredne odnose s javnošću putem komunikacijske mreže koja uključuje različite stručnjake. Posljednji element podrazumijeva da svaka organizacija mora unutar svoje strategije kriznog komuniciranja proaktivno uspostavljati odnose s masovnim medijima (Kešetović; Korajlić; Toth, 2018:219-221).

Institut za odnose s javnošću Sveučilišta u Floridi, SAD (eng. Institute for Public Relations University of Florida) navodi određene strategije kojima je cilj popravak reputacije organizacije. Navedene strategije se razlikuju prvenstveno u tome koliko su usredotočene na pomoć žrtvama u

odnosu na rješavanje organizacijskih problema. Obzirom na navedeno, popis strategija od najmanje usmjerenih na pomoć žrtvama prema najviše je kako slijedi:

1. Strategija napada na optuženika - krizni upravitelj suočava se s osobom ili grupom koja optužuje i tvrdi da nešto nije uredu s organizacijom;
2. Strategija poricanja - krizni upravitelj tvrdi da nema krize;
3. Strategija žrtvenog janjeta (eng. Scapegoat) - krizni upravitelj za krizu krivi pojedinca ili grupu izvan organizacije;
4. Strategija izgovora - krizni upravitelj umanjuje organizacijsku odgovornost poricanjem namjere nanošenja štete i/ili tvrdeći da nije u mogućnosti kontrolirati događaje koji su pokrenuli krizu;
5. Strategija provokacije - kriza je bila rezultat reakcije/odgovora na tuđe postupke;
6. Strategija poništivosti - nedostatak informacija o događajima koji dovode do krizne situacije;
7. Strategija slučajnosti - nedostatak kontrole nad događajima koji dovode do krizne situacije;
8. Strategija dobrih namjera - organizacija je imala dobre namjere;
9. Strategija opravdanja - krizni upravitelj umanjuje uočenu štetu nastalu krizom;
10. Strategija podsjećanja – krizni upravitelji govore dionicima o prošlim dobrim djelima organizacije;
11. Strategija laskanja - krizni upravitelj hvali dionike za svoje postupke/djelovanje;
12. Strategija naknade: krizni žrtvama nudi novac ili druge oblike kompenzacije;
13. Strategija ispričavanja - krizni upravitelj navodi da organizacija preuzima potpunu odgovornost za krizu i moli dionike za oprost (IPR, 2007).

Svrha teorija kriznog komuniciranja jest objasniti zašto određene tehnike i taktike uspješne, a neke neuspješne za vrijeme krize. Također, teorije kriznog komuniciranja imaju zadaću ustanoviti hoće li tehnike i taktike raditi u slučajevima budućih kriza te na koji način se one mogu nadograditi da daju željene rezultate. U literaturi postoji velik broj teorija kriznog komuniciranja, međutim većina ih se temelji na teoriji izvrsnosti. Osnova teorije izvrsnosti su vrste odnosa s javnošću koje se često nazivaju modelima. Slijedom navedenog, definirana su četiri modela koja predstavljaju alat za klasifikaciju odnosa s javnošću, a koje mogu koristiti i pojedinci i organizacije. To su a) publicitet, b) javno informiranje, c) dvosmjerni asimetrični model i d) dvosmjerni simetrični model. Prvi model podrazumijeva jednosmjernu komunikaciju od organizacije prema javnosti bez povratne informacije. U ovom modelu su dozvoljene i informacije koje nisu (u cijelosti ili djelomično) istinite, a stav je da je svaki publicitet dobar publicitet. Ovaj model se sve više napušta u praksi.

Drugi model je također jednosmjernan, a podrazumijeva prenošenje informacija na novinarski način te je u njemu istinitost informacija od presudne važnosti. Ovaj model koriste, između ostalog, vladine agencije i tijela kada daju priopćenja za javnost. Treći model koristi društvene znanosti i istraživanja (ankete i sl.) kako bi pridobili javnost da prihvati stajališta i stavove organizacije koja ga primjenjuje. U ovom modelu se polazi od činjenice da je organizacija u pravu i da javnost treba prihvatiti njezino viđenje određenog događaja. Kao primjer se može uzeti brošura ili letak koji sadrži informacije o novoj politici. Posljednji model ima stručnjaka za odnose s javnošću koji se nalazi kao posrednik između organizacije i javnosti. U ovom modelu se nastoji ostvariti dijalog, a ne monolog, odnosno radi se o višesmjernom komunikacijskom procesu (slušanju, pregovaranju, pogodbi, kompromisu). Povratne poruke se koriste kako bi se produbilo razumijevanje i riješili konflikti, čak i pod uvjetom da pošiljatelj poruke mora promijeniti stav i ponašanje. Prema mišljenju stručnjaka, odnos s javnošću koji je zasnovan na ovom modelu smatra se najboljim (Kešetović; Korajlić; Toth, 2018:215-217).

Pojedini autori teoretiziraju da će kvaliteta odnosa s javnošću sigurno biti veća ukoliko je ista sastavni dio procesa strateškog menadžmenta organizacije. To će ujedno doprinijeti i samoj efektivnosti organizacije. Također, naglašava se i potreba strateškog upravljanja odnosima sa javnošću. To podrazumijeva prepoznavanje dionika i rješavanje problema nastalih iz interakcije organizacije i javnosti putem simetrične komunikacije u ranoj fazi problema (Kešetović; Korajlić; Toth, 2018:215-217).

## **5. Terorizam kao generator kriza i kriznih situacija**

Terorizam, odnosno teroristički napadi predstavljaju posebnu vrstu događaja čije posljedice mogu biti dugotrajne, dalekosežne i razorne te stoga predstavlja jedan od najozbiljnijih generatora kriza i kriznih situacija. Budući da je u radu fokus stavljen upravo na terorizam kao uzrok, odnosno generator kriza, neophodno je razjasniti ključne pojmove vezane uz terorizam. Međutim, prije svega bit ukratko će biti riječi o samoj povijesti terorizma. Iako je terorizam kao fenomen poznat (i prisutan) stoljećima, u znanstvenim krugovima još uvijek nema jedinstvene i sveobuhvatne definicije terorizma te će se stoga kroz ovo poglavlje pokušati pojasniti taj pojam kroz različite definicije. Također, za bolje razumijevanje teme, potrebno je poznavati karakteristike i vrste terorističkih napada, kao i što sve očekivati u slučaju samog napada.

## 5.1. Kratka povijest terorizma

Nekada smatrani rijetkim i izoliranim incidentima, teroristički napadi danas su dobro poznati svjetski fenomen. Naime, terorističke aktivnosti porasle su i u učestalosti i u vidljivosti, a vlade širom svijeta globalni terorizam identificirale su kao jednu od glavnih prijetnji javnoj sigurnosti (Hargie; Irving, 2016:1). Iako je fenomen terorizma poznat već stoljećima, u posljednjih nekoliko desetljeća je postao jedna od najdiskutiranijih tema današnjice (Glavina; Šimić Banović, 2017:41). Razlog tomu jest da je veliki broj tehnoloških dostignuća u posljednjih nekoliko desetljeća učinio terorizam potentnijim te privlačnijim skupinama koje inače nemaju sredstava i načina da se izbore za svoja uvjerenja (Jenkins, 1974:7). Radi se o fenomenu koji predstavlja prijetnju ne samo nacionalnoj sigurnosti jedne zemlje, već cijelom sustavu globalne sigurnosti. Terorizam je sve rasprostranjeniji, kompleksniji, ambiciozniji u ciljevima te pogubniji za zaštićene vrijednosti i slobode svakog čovjeka. Kao što je ranije navedeno, terorizam nije nešto novo, međutim s terminološkog aspekta sam pojam terorizam je relativno nov. Prvi put se javio u Francuskoj u političkom govoru prilikom opisivanja strahovlade koju je u toj zemlji uspostavio jakobinski režim. To je bio takozvani državni terorizam. Međutim, terorizam kao akt nasilja počinjen u svrhu ostvarenja vjersko-političkih ciljeva prisutan je još od prvog stoljeća, dok je njegov procvat uslijedio 1970-ih kada su na Bliskom istoku osvanule mnogobrojne radikalne muslimanske skupine. Ono što danas nazivamo modernim/suvremenim terorizmom, nastalo je pojavom Al Q'aide. Riječ suvremeni označava veću dostupnost informacija, bolju povezanost ljudi kroz komunikaciju preko raznih medija, brz tehnološki napredak te povećanje industrije naoružanja. U literaturi se često navodi da je terorizam do 20. stoljeća predstavljao marginalnu prijetnju međunarodnoj i nacionalnoj sigurnosti. Međutim, s terorističkim napadom 11. rujna 2001. godine, terorizam dolazi u središte međunarodne sigurnosti (Glavina; Šimić Banović, 2017:42-43).

## 5.2. Pojam i definicije terorizma

Unatoč činjenici da terorizam predstavlja jedan veliki globalni problem i generator kriza, među stručnjacima još uvijek ne postoji jedinstvena definicija ovog fenomena. Prema pojedinim autorima, terorizam je još uvijek jedan neobjašnjen fenomen. Međutim, to ne znači da definicije terorizma ne postoje, štoviše, one su mnogobrojne. Radi boljeg razumijevanje problematike, u nastavku su prikazane neke od definicija terorizma. Možda i najzanimljivija definicija, obzirom na tematiku rada, je definicija prema kojoj je terorizam zapravo izraz krize, izraz društvenih proturječnosti i nezadovoljstva političkim i socijalnim kretanjima, ali i izraz različitih i suprotstavljenih interesa. Terorizam se može promatrati kroz razne perspektive sukoba, a sukob

podrazumijeva međusobno djelovanje suprotstavljenih strana usmjerenih na zauzimanje superiornijeg položaja (i nanošenje poraza suprotstavljenoj strani) kako bi ostvarili vlastite (međusobno različite) interese i ciljeve (Bilandžić, 2011:845). Sukladno Nacionalnoj strategiji za prevenciju i suzbijanje terorizma, terorizam predstavlja osmišljenu, sustavnu, namjernu uporabu nasilja, ili prijetnje nasiljem, protiv ljudi i/ili materijalnih dobara, kao sredstva za izazivanje i iskorištavanje straha, unutar neke etničke ili vjerske zajednice, javnosti, države ili cijele međunarodne zajednice, a s ciljem ostvarivanja politički, vjerski, ideološki ili društveno motiviranih promjena (Odluka o donošenju Nacionalne strategije za prevenciju i suzbijanje terorizma, NN 108/15, poglavlje I. točka. 3). Marić navodi da su definicije terorizma brojne, čak preko 100. Međutim, isto tako navodi i da postoji jedna zajednička odrednica koja bi pomogla u definiranju terorizma, a ona je da je terorizam napad ili nasilje nad nedužnim stanovništvom u političke ili neke druge svrhe, a započinju je elementi koji se ne označavaju kao državni (Marić, 2012:93).

Definicija terorizma nalazi se i u članku 97. Kaznenog zakona Republike Hrvatske. Sukladno predmetnom članku kazneno djelo terorizma čini svatko tko s ciljem ozbiljnog zastrašivanja stanovništva, ili prisiljavanja države ili međunarodne organizacije da što učini ili ne učini, ili ozbiljnog narušavanja ili uništavanja temeljnih ustavnih, političkih, gospodarskih ili društvenih struktura države ili međunarodne organizacije, počini jedno od sljedećih djela koje može ozbiljno naštetiti državi ili međunarodnoj organizaciji: 1) napade na život osobe koji može prouzročiti smrt, 2) napade na tijelo drugoga, 3) otmicu ili uzimanje talaca, 4) uništenje državnih ili javnih objekata, prometnog sustava, infrastrukture, uključujući i informacijske sustave, nepokretne platforme na epikontinentalnom pojasu, javnog mjesta ili privatne imovine koje može ugroziti živote ljudi ili prouzročiti znatnu gospodarsku štetu 5) otmicu zrakoplova, broda ili drugih sredstava javnog prijevoza ili prijevoza robe, 6) izrada, posjedovanje, pribavljanje, prijevoz, opskrba ili uporaba oružja, eksploziva, nuklearnog, biološkog ili kemijskog oružja, kao i istraživanje i razvoj nuklearnog, biološkog ili kemijskog oružja, 7) ispuštanje opasnih tvari ili prouzročenje požara, eksplozija ili poplava, čime se ugrožava život ljudi, 8) ometanje ili obustava opskrbe vodom, električnom energijom ili drugim osnovnim prirodnim resursom, čime se ugrožava život ljudi i 9) posjeduje ili koristi radioaktivne tvari ili izrađuje, posjeduje ili koristi uređaj za aktiviranje, raspršivanje ili emitiranje radioaktivnog materijala ili ionizirajućeg zračenja, koristi ili ošteti nuklearni objekt tako da dođe do ispuštanja ili opasnosti od ispuštanja radioaktivnog materijala, ili upotrebom sile ili prijetnje zahtijeva radioaktivni materijal, uređaj za aktiviranje, raspršivanje ili emitiranje radioaktivnog materijala ili nuklearni objekt (KZ NN 125/11, 144/12, 56/15, 61/15, 101/17, 118/18, 126/19, čl. 97.). Činjenica je da je terorizam teško definirati, a o čemu svjedoči i velik broj različitih definicija. Međutim, svaka od njih sadrži određene zajedničke elemente, a to su

da terorizam predstavlja nasilan napad na život i dobrobit nevinog čovjeka, a s ciljem ostvarivanja određenih ciljeva i/ili slanja poruke.

### 5.3. Državni i međunarodni terorizam

Budući da nema općeprihvaćene definicije pojma terorizam, nije jednostavno definirati ni državni terorizam, ili “država-sponzor-terorizma”. Prema pojedinim autorima, o državnom terorizmu se radi svaki put kada je pojedina država odgovorna za smrt nevinih ljudi ili pak aktivno sudjeluju u financiranju ili podupiranju onih koji su odgovorni za te smrti. Prema Perešin, državni terorizam predstavlja uporabu sile koja ne dostiže razinu rata i agresije, odnosno kojom se nastoje postići politički ciljevi bez objave konvencionalnog rata. Obzirom na način na koji su države uključene, državni terorizam se dijeli u dvije skupine: terorističke države i države-sponzore-terorizma. Nadalje, terorističke države se dijele u dvije skupine prema tome gdje je njihov terorizam usmjeren. Prva skupina su države koje provode teror nad vlastitim stanovništvom. To je bilo glavno obilježje totalitarnih režima i autoritarnih režima. Druga skupina su države koje koriste legalne snage sigurnosti za širenje terora izvan svojih granica, a u svrhu postizanja određenih političkih ciljeva. Države sponzori terorizma su pak države koje na različite načine pomažu terorističkim organizacijama ili pojedincima u izvođenju terorističkih akcije koje državni sponzoru mogu donijeti određenu korist (Perešin, 2010:60-61). Ganor navodi da su države uključene u terorizam na različite načine, od raznih razina opće pomoći, preko operativne pomoći, pokretanja i usmjeravanja aktivnosti terorističke organizacije, pa sve do izravnih napada počinjenih od strane službenih državnih agencija. Nadalje, Ganor navodi sljedeće oblike podrške države u terorističkom djelovanju:

- ideološka podrška;
- financijska podrška;
- vojna podrška;
- operativna podrška;
- iniciranje terorističkih napada;
- direktna uključenost u terorističke napade.

Ideološka potpora predstavlja osnovnu razinu podrške koju određena država može pružiti. Terorističke organizacije su idealan instrument za širenje ideoloških doktrina, posebice onih revolucionarnih. Sovjetski savez i Iran primjer su zemalja koje su u terorističkim organizacijama pronašle idealnog partnera u širenju svojih ideologija (komunizam i islamski fundamentalizam).

Financijska podrška predstavlja višu razinu podrške koju država može pružiti terorističkoj organizaciji. Kako bi nastavile svoje djelovanje ili ih podignule na višu razinu, terorističkim organizacijama su potrebne velike količine novca koje im ponekad nisu dostupne putem njihovih neovisnih izvora. U tim slučajevima, terorističke organizacije se oslanjaju na izdašnu financijsku podršku država sponzora. Kao primjer ove podrške navodi se Iran, koji je za te svrhe imao proračun od 100 milijuna dolara, kao i poseban odjel za revolucionarne pokrete preko kojeg se novac prebacivao terorističke organizacije. Vojna podrška predstavlja isto visoku razinu podrške, a podrazumijeva osiguravanje oružja i obuke od strane države za terorističke organizacije. Sljedeća razina podrške je operativna podrška. To podrazumijeva izravnu pružanje državne pomoći u izvršenju specifičnih napada. Operativna podrška ima različite oblike: lažne dokumente, specijalno oružje, sigurna utočišta itd. Na primjer, u nedavnoj povijesti su iranska veleposlanstva širom svijeta igrali presudnu ulogu u ovom kontekstu. Pružali su terorističkim ćelijama oružje (transportirano diplomatskom poštom), novcem, putovnicama i vizama ili novačili suradnike iz islamske zajednice država u kojima se veleposlanstva nalaze u svrhu pomaganja teroristima. Sljedeća razina podrške je iniciranje i upravljanje terorističkim napadima. U toj se kategoriji država više ne ograničava samo na posredno pružanje pomoći terorističkim organizacijama. Umjesto toga daje posebne upute za napade, pokreće terorističke aktivnosti i postavlja njihove ciljeve. Najviša razina podrške koju država pruža terorističkim organizacijama jest zapravo njezina izravna uključenost u terorističke napade. U tim slučajevima država vrši terorističke napade kako bi poboljšala svoje interese, koristeći agencije vlastitih obavještajnih službi i sigurnosnih snaga ili preko ljudi koji su im direktno odgovorni. Najviša razina uključenosti u međunarodni terorizam obuhvaćena je kategorijom "države koja vrši terorizam". Na toj su razini zemlje koje terorističke akte, odnosno djelovanje u inozemstvu izvršavaju preko svojih službenih tijela (pripadnika svojih sigurnosnih snaga ili obavještajnih službi ili njihovih izravnih agenata). Takve države namjerno sudjeluju u napadima na građane na teritorijima stranih država radi postizanja političkih ciljeva, bez proglašenja ratnog stanja. Doduše, prema međunarodnim konvencijama, djela namjerne agresije počinjene nad građanima od strane službenih državnih službi, bilo u ratnom stanju ili na okupiranim teritorijima, smatraju se ratnim zločinima, a ne terorizmom (Ganor, 1998). Slijedom navedenog, Jenkins definira međunarodni terorizam kao čin nasilja ili kampanju nasilja koja se provodi izvan prihvaćenih pravila i procedura međunarodne diplomacije i rata. Međunarodni terorizam predstavlja novu vrstu ratovanja, bez teritorija i bez vojski kakve poznajemo. Ratovanje nije teritorijalno ograničeno i bitke se mogu voditi diljem svijeta. U njemu nema neutralnih strana (Jenkins, 1974:2-3).

#### 5.4. Karakteristike i vrste terorističkih napada

Teroristički napadi šire strah i paniku među cjelokupnim stanovništvom, a njihov pravi cilj je zapravo narušiti javnu sigurnost i poredak te potkopati povjerenje u osobe odgovorne za politički, vjerski ili društveni sustav zajednice. Terorističke skupine koriste napade kao strategiju i nasilja i komunikacije, a obzirom da njihovi napadi zahtijevaju visok stupanj pozornosti javnosti da bi postigli svoju punu destruktivnu snagu i utjecaj. Stručnjaci, odnosno snage sigurnosti nisu u mogućnosti predvidjeti vrstu i opseg terorističkih napada, a budući da se konstantno razvijaju i dosežu nove, zastrašujuće razine. Unatoč tomu, ipak postoje određene specifične karakteristike koje teroristički napadi imaju, a za koje se moguće pripremiti. Svaki teroristički napad ima tri osnovne karakteristike. Prva karakteristika je element iznenađenja. Naime, teroristički napadi događaju se iznenada, često bez ikakvog prethodnog upozorenja i često su usmjerena na neočekivana mjesta/lokacije. Druga karakteristika terorističkih napada je ta da su osmišljeni tako da nanose najveću moguću štetu ljudskim životima, objektima i infrastrukturi te maksimalno privlačenje pozornosti javnosti. Treća karakteristika vezana je uz cilj, odnosno mete na koje su usmjereni. Oni su usmjereni na ciljeve koji često nemaju izravnu vezu s političkim ciljevima terorista. S gledišta komuniciranja, odnosno komunikacijske strategije, odabir ciljeva/meta za napad vrši se na temelju simboličkih, ideoloških ili čisto medijski povezanih aspekata. Što je napad spektakularniji, to je veći utjecaj u javnosti koji se njime postiže. To nije jedina karakteristika koja pokazuje da terorističke skupine i organizacije mogu biti profesionalci u komunikaciji koji koriste jednostavne mehanizme medijske pozornosti. Komunikacijski učinak napada širi se pismima, videozapisima ili e-mailovima putem kojih se preuzima odgovornost. Takva priopćenja se izdaju s odgodom, nakon samog terorističkog čina te se njima se pokreću nove vijesti o samom događaju. Nadalje, čak i upozorenja dana neposredno prije terorističkih napada služe kako bi se osiguralo da su mediji na licu mjesta u trenucima dok se npr. zgrada evakuira ili automobil eksplodira. Terorističke skupine koriste vlastite televizijske stanice ili organizacije i, sve više, Internet kako bi širili paniku u međunarodnim okvirima te uporno hranili tu paniku kroz dugo razdoblje. Sustavno korištenje nasilja i komunikacije predstavlja razliku između terorističkih napada i katastrofa ili “normalnih” činova nasilja - koliko god potonje bilo spektakularno i dizajnirano za medijsku pažnju, poput npr. ubojstava serijskih ubojica. Teroristički način djelovanja prožet je sustavnim širenjem straha, anksioznost zbog ponovljenih napada, bespomoćnosti i osjećaja ugroženosti na što je moguće širem području (Shpiro et. al., 2011:9-10).

Iako u literaturi postoje različite vrste, odnosno podjele terorističkih napada, prema Priručniku za krizno komuniciranje u slučajevima terorizma (razvijenog u sklopu EU projekta

SAFE-COMMS) navode se četiri vrste terorističkih napada. To su:

- Napadi usmjereni na građane;
- Napadi usmjereni na sigurnosne snage;
- Napadi usmjereni na istaknute osobe;
- Otmica građana ili uzimanje talaca građana ili istaknutih osoba.

Lokacije s visokom koncentracijom ljudi kao što su željezničke stanice i vlakovi, zračne luke, trgovački centri, sajmovi, sportska događanja, diskoteke i restorani nemaju simbolički karakter, međutim oni su među preferiranim metama terorista jer napadi na građane, uključujući one usmjerene na djecu i mlade, stvaraju ogromnu pažnju javnosti i sami po sebi predstavljaju događaje koji imaju snažan utjecaj na masovne medije, maksimizirajući šok. Primarni cilj ovih napada je izazvati strah među stanovništvom da bi i sami mogli postati žrtve. Nadalje, pojedine lokacije mogu biti odabrane i zbog simboličnih zgrada, vjerskih institucija poput crkava, džamija i sinagoga te privatnih poduzeća. Ti napadi istodobno prenose poruku uništenja kulturnih, religijskih, društvenih, filozofskih i komercijalnih vrijednosti. Drugim riječima, poruka koja se šalje jest da su svi potencijalna meta. Posebna pažnja mora se posvetiti kolektivnom strahu i nesigurnosti stanovništva u komunikaciji i rješavanju posljedica napada. Teroristički napadi usmjereni na sigurnosne snage nose poruku koja je usmjerena prema vladi i javnoj sigurnosti. I u ovom slučaju je simbolična moć tog terorističkog čina često važnija od stvarnog slabljenja moći države. To je posebno jasno u slučajevima napada na pojedine policijske službenike ili pripadnike sigurnosnih snaga. Napadi protiv istaknutih osoba najčešće obuhvaćaju napade na vođe u politici, pravosuđu i gospodarstvu i obično su simbolične prirode. Istaknuti status žrtve pojačava medijsku pažnju usredotočenu na osobu i njezinu obitelj. Značajke javnog šoka oblikovane su čimbenicima koji uključuju status, slavu i popularnost žrtve. Otmica građana ili uzimanje talaca ili istaknutih osoba u zemlji žrtve ili u inozemstvu poprimaju poseban status u pogledu komunikacije. Istraga je usmjerena na oslobađanje otete osobe. To često nameće ograničenja u komunikaciji (poput embarga vijesti) koja pod određenim okolnostima mogu biti dugotrajna. Međutim, teroristi otmičari komuniciraju svoje poruke i zahtjeve putem Interneta ili putem medija i na taj način kontinuirano ažuriraju vijesti koje zauzvrat hrane pažnju javnosti na duže razdoblje. Osobe odgovorne za pregovore s otmičarima pod stalnim su kritičkim nadzorom javnosti. Također, često postoji opasnost da u medijima ili među stanovništvom nastanu kontroverzne rasprave o ispunjenju zahtjeva otmičara (Shapiro et. al., 2011:10-11).

## 5.5. Što očekivati u slučaju terorističkih napada?

Neučinkovit krizni menadžment, odnosno krizno komuniciranje svakako predstavlja prijetnju životima ljudi u kriznim situacijama. Osim toga, on ujedno dovodi i do loše reputacije pojedine organizacije među njezinim zaposlenicima, korisnicima njezinih usluga, investitorima, partnerima itd. Živimo u vremenu kada su informacijsko-komunikacijske tehnologije visoko razvijene i raširene, a njihovo daljnje razvijanje i širenje je konstantno u porastu. Unazad nekoliko desetaka godina, policija je mogla vrlo jednostavno ograničiti izvještavanje o pojedinim događajima (npr. terorističkim napadima) među "klasičnim medijima" i na taj način ublažiti potencijalni negativni utjecaj takvih vijesti, međutim danas je situacija drastično drugačija. Naime, razvoj informacijsko-telekomunikacijskih tehnologija, samog interneta i brojnih društvenih mreža doveo je do toga da svaka osoba vrlo jednostavno i vrlo brzo može "izvještavati", odnosno širiti informacije te ih jednako tako i primati. Ograničavanjem medija više se ne može postići jednak učinak kao nekada prije te se stoga potrebno prilagoditi novim okolnostima koje su donijele nove tehnologije. U Priručniku za krizni menadžment i krizno komuniciranje tijekom terorističkog napada ili pucnjave koji su izradili Brandner, Michel i Pülmanns (2017) navode se situacije koje se u slučaju terorističkog napada mogu očekivati:

- opći kaos i nedostatak provjerenih informacija u početku;
- zaposlenike (korisnici, članovi zajednice, javnost) koji očekuju da ćete pružiti podršku i savjete kako se ponašati;
- veliki medijski interes zbog ljudi koji panično strahuju za svoje živote, prisutnost teško naoružanih snaga sigurnosti i nepoznati ishod događaja;
- dinamičnu situaciju koja se može vrlo brzo promijeniti;
- medije koji će obavljati intervjue s pojedincima koji su to uspjeli pobjeći, odnosno napustiti mjesto događaja, a koje su u stanju emocionalne nemira (i ne mogu dobiti podršku npr. odjela/sluzbe za komunikaciju i odnose s javnošću organizacije u kojoj su zaposleni)
- medijsku eksponiranost tvrtki koje do tada nisu bile prisutne u medijima u većoj mjeri, što će dovesti do povećanog praćenja istih od strane Internet korisnika korisnici, a što opet može dovesti do brojnih negativnih informacija koje su objavljene od strane zaposlenika i/ili klijenata;
- posebne TV emisije koje izvještavaju isključivo o predmetnom događaju te praćenje razvoja događaja uživo online. Mediji će htjeti održavati razinu gledanosti satima te će biti primorani "popunjavati" vrijeme između relevantnih razvoja situacije;

- izvještaje očevidaca i prolaznika na društvenim mrežama čiju je pouzdanost i istinitost teško utvrditi, a koje će klasični mediji citirati ili objavljivati;
- zbog nedostatka provjerenih podataka, mediji mogu ponovo izvještavati o glasinama i lažnim informacijama;
- cijele ulice i gradske četvrti mogu biti zatvorene; javni prijevoz može biti obustavljen, kao i rad trgovina i sl. poslovnica, a trajanje takvih poremećaja u normalnom funkcioniranju zajednice često nije poznato;
- mobilne mreže mogu biti preopterećene te samo korištenje mobitela i interneta može biti ograničeno (Brandner; Michel; Pülmanns, 2017:5).

## **6. Terorizam kao izazov kriznog menadžmenta**

Sigurno je da terorizam predstavlja veliki izazov kriznom komuniciranju, međutim stručnjaci se slažu da je ovo područje još uvijek nedovoljno istraženo. Kao razlog tomu često se navodi činjenica da se kriznim komuniciranjem obuhvaća ne samo kriza, već i razdoblje prije i poslije njenog nastanka. Terorizam je rijetko jednokratni incident. Obično je to proces koji može započeti prije samog terorističkog napada, odnosno događaja s prethodnim upozorenjem te se nastaviti dalje odvijati nakon napada u vidu izjava o odgovornosti i opravdanju, kao i prijetnjama za daljnjim aktima nasilja (Pop-Flanja, 2019:219). Iako postoji značajna količina literature o temi terorizma, kao i o kriznom komuniciranju općenito, još nema dovoljno stručne i znanstvene literature i istraživanja koji kombiniraju i povezuju ta dva područja. Uzrok tomu je niz različitih čimbenika. Stručnjaci navode, obzirom da terorizam nije jednostavan fenomen s jednostavnim objašnjenjima i izravnim rješenjima, ni njegovo istraživanje nije jednostavno. Naime, istraživanje terorizma empirijski je problematično te postoji širok raspon pitanja etičke prirode. Na primjer, ukoliko istraživanje podrazumijeva ispitivanje žrtava i njihove rodbine o događaju postoji opasnost od ponovne traumatizacije. S druge strane, saslušavanje teških opisa akutne patnje je mentalno i fizički iscrpljujuće za istraživače. Stoga mora postojati podrška u kriznim situacijama. Također, istraživači prilikom provođenja istraživanja mogu biti izloženi stvarnim, fizičkim opasnostima te je stoga potrebno implementirati odgovarajuće mjere zaštite. Konačno, još jedan od čimbenika koji otežavaju istraživanje ovih tema jest i problem u osiguravanju uzorka, jer pristup ključnom osoblju može biti otežan ili onemogućen (Hargie; Irving, 2016:2).

Kao primjer izazova koji terorizam predstavlja kriznom komuniciranju možemo navesti slučaj terorističkog napada automobilom-bombom u irskom gradiću Omagh. Naime, 15. kolovoza 1998. godine automobil-bomba eksplodirala je u malenoj trgovačkoj ulici u Omaghu, u Sjevernoj Irskoj, pri tome usmrтивši 29 ljudi, a ozlijedivši preko 200. Odgovornost za taj teroristički napad preuzela je Prava IRA (eng. Real IRA), disidentski ogranak Irske republikanske armije (IRA). Uz navedeni teroristički napad vežu se brojne kontroverze, a vezano uz upravljanje krizom i kriznim komuniciranjem. Naime, jedanaest dana prije napada, policija je zaprimila anonimni poziv/upozorenje na neodređeni napad na Omagh planiran za 15. kolovoza 1998. (dan kad se napad doista dogodio). Tri dana prije toga, jedan je doušnik navodno rekao svom policijskom kontaktu da se teroristi pripremaju za nekakvu akciju nešto sjevernije tijekom sljedećih nekoliko dana iz svoje baze u Republici Irskoj. Unatoč tim upozorenjima, navodi se da su u postupanju s krizom napravljene ozbiljne i temeljne pogreške. Policija je raščistila područje u blizini lokalnog suda 40 minuta nakon primanja telefonskog upozorenja. Upozorenje je bilo nejasno i zbog toga je evakuirano pogrešno područje. Ljudi su se zapravo usmjeravali prema automobil-bombi u trenutku kada je došlo do eksplozije. Donošenje odluka, odnosno odlučivanje u svezi upozorenja o bombi je veoma složeno. Policija mora razmotriti je li upozorenje istinito i vjerodostojno, prijevara za narušavanje (normalne) svakodnevice ili pak moguća zasjeda. Teroristi hodaju tankom linijom dajući tek toliko informacija da očiste područje prije nego što bomba eksplodira, ali nema dovoljno vremena da se eksplozivna naprava deaktivira. Nažalost u slučaju napada u Omaghu donošenje odluka i upravljanje krizom je bilo neadekvatno. Međutim, lako je kritizirati sigurnosne odgovore i reakcije na upozorenja o bombi, ali je mnogo teže poduzeti prve korake u takvim situacijama. Službe sigurnosti (policija, vojska) rade i djeluju u mraku i s vrlo malo informacija (Hargie; Irving, 2016:4-5).

### **6.1. Razlike (specifičnosti) između terorističkog napada i drugih kriza**

Teroristički napadi usmjereni su na jednu od dvije stvari. Prvo su mjesta na kojima se okuplja veliki broj ljudi kao što su stadioni, glazbena događanja/koncerti ili trgovački centri. Drugo su mjesta koja predstavljaju stratešku važnost kao što su vladine zgrade, energetska infrastruktura ili javni prijevoz. Iz navedenog proizlazi da širok spektar različitih organizacija mora biti spremno pravodobno i pravovremeno odgovoriti na teroristički napad. Postoje određene razlike između kriza uzrokovanih terorističkim napadom u odnosu na druge uzroke kriza. Prema vodiču koji su izradili Ovlašteni institut za odnose s javnošću (eng. Chartered Institute of Public Relations – CIPR) i Centar za zaštitu nacionalne infrastrukture (eng. The Centre for the Protection of National Infrastructure - CPNI) Velike Britanije, s aspekta kriznog komuniciranja organizacije koja je

pogođena, teroristički napadi se razlikuju od drugih kriza po sljedećem:

- pozornost koju stvaraju teroristički napadi je veća jer je ugrožena javna sigurnost;
- policija preuzima glavnu ulogu;
- teroristički napadi se često događaju u većim razmjerima, a pozornost medija će se značajno povećati i na nacionalnoj i na međunarodnoj razini - brzina je od suštinske važnosti;
- kriza izazvana terorističkim napadom obuhvaća širi spektar dionika, uključujući hitne službe i vladu
- prilikom slanja poruka javnosti potrebno je voditi računa da iste ne doprinose stvaranju panike, već da imaju ohrabrujući i umirujući ton kad god je to moguće;
- informacije se teže dobivaju (i verificiraju) te su veoma male šanse da će organizacija pogođena tom krizom voditi s aspekta komunikacije;
- na pogođenu organizaciju će se gledati sa suosjećanjem, međutim to se lako može promijeniti ukoliko je komunikacija loša (CIPR; CPNI, 2019:27).

Za krize izazvane terorističkim napadom karakteristično je i to da će mediji nastojati razjasniti zašto se napad dogodio. To će pokušati postići detaljnim proučavanjem pozadine počinitelja. Zbog toga se mogu pokrenuti razna pitanja vezana uz religiju, politiku, spol, mentalno zdravlje ili tražiti prethodna povezanost s organizacijom koja je pogođena krizom. Također, mediji će u pitanje dovesti i sigurnost lokacije, odnosno je li organizacija odgovorna za sam napad jer nije ispunila neku od svojih zadaća (CIPR; CPNI, 2019:27-28). Na primjer, ulazak napadača u školu nije spriječen. Jedan od takvih slučajeva dogodio se 16. travnja 2006. na Sveučilištu Virginia u SAD-u, kada je luđak manijakalno i neselektivno ubio studente i profesore u kampusu Blacksburg, Virginia. U ranim satima toga užasnog dana, poremećeni ubojica, koji je i sam bio student sveučilišta, upucao je studente u studentskom domu. Ubojica se zatim vratio u svoju vlastitu sobu. Dva sata kasnije provalio je u nekoliko učionica ubivši profesore, više učenika, a potom i sebe. Nakon toga, sveučilište je kažnjeno zbog neuspjeha u poduzimanju radnji koje su mogle smanjiti broj žrtava, ne uzimajući u obzir određene znakove upozorenja (tzv. crvene zastave, eng. Red flags). Naime, počinitelj je imao povijest psiholoških problema i prethodno su ga udaljivali s predavanja zbog neprimjerenog ponašanja (Zaremba, 2010:4).

Sve su to osjetljiva pitanja iz perspektive komunikacije, bilo da se radi komentiranjem počinitelja ili sigurnost (sigurnosne mjere) i postupke same organizacije. Također, organizacije će biti ograničene u onome što mogu javno reći budući da će se voditi kazneni postupak a ponekad i istraga nakon incidenta (CIPR; CPNI, 2019:27-28).

## 6.2. Transnacionalni karakter terorizma

Prije nego se dotaknemo transnacionalnog karaktera terorizma, važno je pojasniti transnacionalni karakter kriza općenito. Naime, u literaturi se sve češće krize definiraju u transnacionalnim pojmovima. Čovječanstvo se kroz povijest već upoznao sa globalnim opsegom razvoja nesreća. Kao primjer možemo navesti dva svjetska rata, ekonomske krize te aktualne ekološke krize koje se javljaju na globalnoj razini. Iako izvori problema, odnosno krize i dalje mogu biti lokalni ili nacionalni, neposredne i/ili dugoročne posljedice katastrofa i kriza mogu se širiti izvan granica nacije u kojoj su se dogodile, pa čak i izvan cijeloga kontinenta. Kao najbolji primjer jedne takve nacionalne krize koja je imala transnacionalne posljedice jest černobilska nuklearna katastrofa. Naime, do nuklearne katastrofe u Černobilu, nesreće u nuklearnim elektranama su promatrane kao nacionalna kriza, međutim, kao što je poznato, širenje radijacije iz Černobila uzrokovalo je štetu u mnogim državama sjeverne i zapadne Europe. Time je zapravo ta kriza dobila prekogranični, odnosno transnacionalni karakter. Iz navedenog primjera je jasno da se krize vrlo lako (i neočekivano) raširiti sa lokalnog/nacionalnog područja u međunarodnu arenu. Štoviše, pojedini problemi, odnosno krize danas imaju ne samo transnacionalni, već i globalni karakter. Ekološki problemi kao što su nestajanje ozonskog omotača, globalno zagrijavanje, kisele kiše i sl. ugrožavaju cijelu planetu i predstavljaju globalni problem koji u svom rješavanju zahtjeva međunarodno djelovanje. Osim navedenih, brojne druge vrste kriza također poprimaju ili već imaju transnacionalni i/ili globalni karakter: kemijski incidenti, zagađenja zraka, računalni ili cyber kriminal, monetarne krize, virusne bolesti, masovne migracije i izbjeglice i dr. (Kešetović; Korajlić; Toth, 2013:88-89). Obzirom na temu rada, u nastavku se detaljnije razrađuje transnacionalni karakter terorizma, kao jednog od izazova kriznog komuniciranja.

Terorizam je složen i vrlo raširen globalni problem koji nastavlja prijetiti međunarodnoj zajednici. On prkosi sudovima, policiji, obavještajnim agencijama, nacionalnim vladama i Ujedinjenim narodima. Države se slažu da je međunarodna suradnja od vitalnog značaja za borbu protiv terorizma; međutim, koordinacija međunarodnih napora pokazala se izuzetno složenom. Procesi globalizacije i internacionalizacije ključni su aspekti gorućeg izazova provođenja učinkovitih antiterorističkih mjera. Globalni problemi i izazovi s kojima se međunarodna zajednica suočava nadilaze mogućnosti država da se s njima učinkovito samostalno i autonomno bave. Terorizam, poput širenja zaraznih bolesti, predstavlja prijetnju okolišu i kršenju ljudskih prava, predstavlja globalni fenomen. Budući da terorizam utječe na cjelokupno čovječanstvo, bez obzira na nacionalne granice, struka ga definira ne samo kao međunarodni, već globalni problem. Tri su

glavne karakteristike koje terorizam čine globalnim:

1. Terorizam nije ograničen na samo jednu regiju, državu ili jurisdikciju, odnosno utjecaj koji ima nadilazi teritorije, a čovječanstvo u cijelosti osjeća njegove posljedice;
2. Povećana mobilnost terorista da prelaze granice, stječu resurse u brojnim državama i pristupaju naprednim komunikacijskim sustavima (poput Interneta) doprinose stvaranju globalnog okruženja;
3. Žrtve terorističkih napada nisu nužno ni pripadnici iste države. Na primjer, kada terorist napada avion, putnici potencijalno mogu biti državljani brojnih zemalja.

Nadalje, osim navedenog, globalnom karakteru doprinosi i organizacijski oblik. Naime, organizacijska struktura modernih terorističkih skupina je difuzna. Zbog toga otkrivanje i uhićenje terorista nije zadaća i nije u nadležnosti samo jedne države. Drugim riječima, samostalno suzbijanje terorizma kao globalne prijetnje je nemoguće ostvariti naporima samo jedne zemlje (Carberry, 1999:685-687). Istraživanje kriza vezanih uz kemijske, biološke, radiološke i nuklearne napade pokazalo je da teroristički napadi utječu na kolektivni osjećaj sigurnosti na razini cijelog društva za čitavu međunarodnu zajednicu. Dakle, šteta je međunarodna, utječe na vrijednosti i stvara žestok društveni diskurs i javnu raspravu nakon napada (Pop-Flanja, 2019:219).

### **6.3. Mediji i terorizam**

Krizno komuniciranje svakako doprinosi upravljanju krizama predstavnicima vlasti. Međutim, jedan od elemenata koji predstavlja izazov uključuje, između ostalog, ulogu medija u kriznim situacijama (Vos et. al. 2011:7). Za medije se često tvrdi da su postali jedna od ključnih sila koja upravlja svijetom kriza, povezujući točku gdje je nastala kriza s ostatkom svijeta. Pojedini stručnjaci tvrde da ukoliko se određeni događaj ili situacija proglašuje krizom od strane medija, taj događaj ili situacija će doista postati kriza sa svim svojim posljedicama (Kešetović; Korajlić; Toth, 2013:88-89). O tome kakav izazov mediji mogu predstavljati u kriznom komuniciranju svjedoči sama činjenica da senzacionalističko medijsko izvještavanje može biti i sami generator krizne situacije (Halilović; Fazlić; Kobajica, 2015:934). Prije svega, potrebno je ukratko prikazati ulogu medija u kriznom komuniciranju općenito. Masovni mediji olakšavaju pristup informacijama podjednako donositeljima politika, menadžerima i građanima i povećavaju brzinu sakupljanja i distribucije novih informacija, dodatno povećavajući njegovu ulogu u upravljanju situacijama poput prirodnih katastrofa. Masovni mediji mogu (i trebaju) imati pozitivnu ulogu i pomoći u rješavanju krize. Međutim, isto tako mediji mogu imati i negativnu ulogu u krizi, povećavajući njen domet.

Ipak, uloga masovnih medija u bilo kojoj krizi ne može se poreći. Javno mišljenje je uvijek uznemireno tijekom krize, a u tim se situacijama mediji mogu uključiti u organizirani napor za kontrolu javnih emocija i kontrolu javnog mijenja kroz stvaranje pozitivnog stajališta. Važno je napomenuti da bez pozitivnog stava u medijima, čak ni najbolji naponi kreatora politika i menadžera ne bi bili dovoljni za postizanje najboljeg mogućeg učinka u upravljanju krizom. U tim situacijama novinari, odnosno mediji bi trebali koristiti informacije samo iz službenih izvora kako bi ograničili broj oprečnih i zbunjujućih podataka. Točne i ažurirane informacije jedan su od najvažnijih čimbenika u pronalaženju rješenja u izvanrednim i kriznim situacijama. Pružanje točnih informacija najbolji je način na koji mediji mogu pomoći žrtvama određene krize. Medijski stručnjaci i izvjestitelji most su između ljudi i vlade (Ghassabi; Zare-Farashbandi, 2015:95).

Kao što je to već navedeno, tijekom krize i kriznog upravljanja mediji mogu biti od značajne pomoći, ali isto tako mogu biti i svojevrsna prepreka. U slučaju terorizma, mediji čak mogu biti jedan od alata kojim se ostvaruje sama svrha određenog terorističkog napada. U istraživanju koje su proveli Ghassabi i Zare-Farashbandi o ulozi medija tijekom kriznog upravljanja u slučaju potresa u Azerbajdžanu, detektirane su sljedeće negativne posljedice koje mediji mogu imati tijekom krize, a koje se mogu primijeniti na brojne krize pa tako i one uzrokovane terorističkim napadom:

- neupućenost stanovništva;
- manjak potrebnih informacija za slanje humanitarne pomoći žrtvama i odgađanje pomoći;
- gubitak povjerenja u medije;
- pogoršanje katastrofalnih situacija i problema preživjelih;
- stvaranje etničkih i rasnih neslaganja;
- osjećaj beznada u žrtvama;
- povećanje gubitka života i imovine;
- smanjenje svijesti i spremnosti za buduće katastrofe;
- stvaranje tjeskobe, kaosa, nemira i glasina među populacijom;
- iskorištavanje situacije od strane stranih medija u svrhu širenja propagande;
- osjećaj nesigurnosti u društvu;
- porast psiholoških problema;
- Pogoršanje katastrofe i potkopavanje aktivnosti upravljanja krizom. (Ghassabi; Zare- Farashbandi, 2015:99-100).

Za transnacionalni, odnosno globalni karakter terorizma (o kojem je prethodno bilo riječi), mnogi krive upravo masovne medije. Naime, masovni mediji daju terorizmu globalni doseg, a

obzirom da će se napad koji se dogodio u nekoj zemlji putem medija prikazati u cijelome svijetu, što je i namjera pripadnika i vođa terorističkih skupina. Suvremene terorističke organizacije na medije gledaju kao na instrument, alat za ostvarivanje svojih ciljeva (Marić, 2012:87-89). Prema Glavina i Šimić Banović, terorizam za svoju potvrdu traži publiku, odnosno pozornost javnosti. Mediji igraju iznimno važnu ulogu u ispunjenju te potrebe terorističkih organizacija, a posebice kada u javnost objavljuju neprovjerene i netočne informacije (Glavina; Šimić Banović, 2017:46). Slijedom navedenog, stručnjaci ukazuju na obvezu medija da shvate koliku snagu i moć imaju u društvenim događanjima te da njihov uloga mora biti uloga sredstva u borbi protiv terorizma, a ne kao instrument terorističkih organizacija (Marić, 2012:87). Međutim, to često nije jednostavan zadatak. Kao što je prethodno u radu navedeno, jedno od osnovnih obilježja terorizma, odnosno terorističkog napada je postizanje maksimalnog publiciteta. Prema Jenkins, teroristički napadi su često pažljivo izrežirani baš s ciljem privlačenja masovnih medija. Na primjer, uzimanje talaca povećava dramu. Ukoliko se ne ispune zahtjevi terorista, taoce će pogubiti jer oni ništa ne znače teroristima. Terorizam nije usmjeren prema žrtvama napada, već prema njegovim gledateljima. Terorizam je kazalište, odnosno pozornica (Jenkins, 1974:4).

### 6.3.1. Mediji kao platforma za komuniciranje među teroristima

Terorističke skupine medije koriste u negativne svrhe, kao sredstvo povezivanja, financiranja terorističkih organizacija i skupina te prikaza velikog broja zločina (Marić, 2012:89). Komunikacijom se smatra svaki čin kojim se prenosi nekakva informacija. Informacija se ovdje gleda u najširem smislu kao misli, djela, ideje i emocije. Slijedom navedenog, čak se i terorizam u određenom smislu može smatrati načinom komunikacije. Terorističkim aktivnostima se nastoji prenijeti poruka brojnim primateljima kao što su vlada, šira populacija, „očaranoj“ publici kod kuće, vlastitom pokretu/organizaciji, simpatizerima i potencijalnim novcima. Ubojstvo nevinih civila je samo sekundarni nusproizvod jer je njihova smrt samo način postizanja većeg učinka na širu publiku. Mediji predstavljaju platformu putem koje teroristički pokreti odašilju svoje poruke i povećavaju njihov učinak na globalnoj razini. Bez medija, poruka terorista, kao i njen učinak ostali bi lokalizirani i samim time nepoznati većini stanovništva koje se ne nalazi u samim granicama terorističkog napada. Teroristi privlače pozornost medija tako što pri orkestriranju samih napada u obzir uzimaju prisutnost medija. Izabiru točno određene mete, lokacije i vremenski okvir za svoje napade, a prema preferencijama medija, nastojeći pri tome udovoljiti medijskim kriterijima za novost (Elshimi, 2018:3).

Primjer jednog takvog savršeno orkestriranog napada koji je bio usmjeren prema američkoj

i međunarodnoj publici je teroristički napad 11.09.2001 u Americi. Taj je događaj podignuo orkestrirane napade na novu razinu upravo zbog odluka koje su teroristi napravili s obzirom na metodu, cilj, vrijeme i opseg napada. Naime, Svjetski trgovački centar i Pentagon su bili simboli američkog bogatstva, moći i baštine. Napad su mogli provesti i pod okriljem noći i pri tome poštediti značajan broj života, i svejedno privući značajan publicitet. Međutim, dnevna svjetlost im je osigurala „spektakularne efekte“ i gubitak života kojem su se zasigurno nadali. Osobe koje žele počiniti teroristički napad kalkuliraju posljedice svojih djela, šanse za privlačenjem medijske pozornosti i, ono najvažnije, da se probiju putem medija u, kako ga Nicos naziva, politički komunikacijski trokut. Taj trokut čine mediji, javnost i vladini donositelji odluka. Mediji su ti preko kojih se razmjenjuju poruke između javnosti i vlasti. Mediji imaju tu moć da određenu vijest uvećaju ili pak umanje, odnosno uključe ili isključe. Stoga je jasno zašto teroristi planiraju svoje napade na način da mediji budu uključeni. Kada se dogodi teroristički napad, njihovo djelo im daje trenutačnu medijsku pozornost te samim time i pozornost javnosti i vlade određene države. Globalna priroda suvremenih komunikacijskih sustava omogućila je teroristima da putem međunarodnih medija privuku pozornost javnosti i vlada i izvan ciljane države. (Nacos, 2003:176-179). Kako bi bili što uspješniji u korištenju medija kao svoje komunikacijske platforme, teroristi su se prilagodili te pripremaju i brojna vizualna pomagala za medije kao što su video isječci njihovih akcija, snimke intervjua i izjave te priopćenja za javnost (Elshimi, 2018:3). Obzirom na navedeno, jasno je zašto su mediji popularan izbor za komuniciranje među teroristima. Uzevši u obzir da mediji igraju važnu ulogu i prilikom kriznog komuniciranja, postoji velika opasnost da nedovoljno dobro isplanirano krizno komuniciranje zapravo ide u korist teroristima i ostvaruje njihove ciljeve.

### 6.3.2. Mediji i percepcija prijetnje terorizma

Krizne situacije, nesreće i katastrofe prouzrokovane prirodnim silama, ljudskim djelovanjem ili nekim drugim faktorima izazivaju pažnju najšire javnosti. O tome kako će javnost percipirati te događaje uvelike ovisi o medijima. Naime, svaka nesreća i katastrofa ne predstavlja nužno i krizu, međutim mediji svojim djelovanjem (svjesnim ili nesvjesnim) mogu doprinijeti da se iz tih događaja razvije kriza (Halilović; Fazlić; Kobajica, 2015:934). Mediji igraju važnu ulogu u određivanju kako će određeni događaj javnost percipirati. Nakon napada, mediji žele informacije:

- tome što se točno dogodilo;
- koliko je ljudi pogodeno;
- koliko ih je ubijeno;
- koliko je ozlijeđenih i njihovo stanje;
- koja je teroristička skupina izvela napad;

- koje su radnje poduzete kako bi se uhvatili odgovorni;
- je li postojala bilo kakva opasnost za javnost;
- utjecaj na svakodnevni život i vjerojatno trajanje.

Kada se ljudi suoče sa nekom iznenadnom i nepredvidivom situacijom, okreću se i ovisni su o masovnim medijima. Te činjenice su svjesni i vladajući i terorističke organizacije koje nastoje manipulirati porukama koje prenose mediji. Mediji postaju sve važniji dionik prilikom pripreme za krizu i odgovora na samu krizu. Upravo stoga, terorističke organizacije aktivno nastoje prilagoditi svoje djelovanje kako bi iskoristili medije i na taj način manipulirali javnom percepcijom (Hargie; Irving, 2016:9-10).

Simbiotski odnos terorizma i medija stvara određenu percepciju terorizma kao egzistencijalne prijetnje sigurnosti zapadnih zemalja. Mediji igraju kritičnu ulogu u stvaranju iluzije da je terorizam egzistencijalna prijetnja sigurnosti u zemljama zapada. Potrebno je razlikovati sigurnosne i egzistencijalne prijetnje. Naime, egzistencijalna prijetnja je prijetnja opstanku nacionalne države. Za mnoge zemlje u razvoju sustavni učinci i posljedice terorizma su više nego stvarni. Događaji koji mogu utjecati na više od jedne osobe, ukoliko se dogode, predstavljaju istinsku egzistencijalnu prijetnju državi (što se vidi u Afganistanu, Iraku, Libiji, Nigeriji, Pakistanu, Somaliji, Siriji i Jemenu). Postojanje aktera (dionika, organizacija) koji imaju određenu moć, odnosno mogu nastupiti s pozicije nasilja, a koji nisu državni uvijek predstavljaju prijetnju legitimitetu pojedine države. Štoviše, pod određenim uvjetima čak može potaknuti i građanski sukob. Međutim, trenutno terorističko djelovanje ne predstavljaju egzistencijalnu prijetnju, već sigurnosnu. Takvo neproporcionalno uokvirivanje razine prijetnje koju terorizam predstavlja može se dijelom pripisati činjenici da mediji ne izvještavaju o dobrim vijestima, već se prvenstveno usredotočuju na loše vijesti. Za primjer možemo navesti pad aviona i automobilsku nesreću. Pad aviona će biti značajno medijski popraćen, dok će vijesti o automobilskoj nesreći biti slabije medijski popraćene, a daleko više osoba pogiba upravo u prometnim nesrećama. Još jedno objašnjenje krive percepcije terorizma kao egzistencijalne prijetnje nalazi se takozvanoj heurističkoj dostupnosti ili raspoloživosti (Elshimi, 2018:4).

Izraz heuristika dostupnosti nastao je 1973. godine, a prvi put ga je koristio psiholog Amos Tversky i Daniel Kahneman. Kao jedan od najočitijih primjera heuristike dostupnosti je utjecaj lako dostupnih primjera. Ukoliko gledate film o nuklearnoj katastrofi, možete se uvjeriti da je nuklearni rat ili nesreća vrlo vjerojatna. Ili, ukoliko su na vijestima u fokusu prometne nesreće, pomislit će te da je velika vjerojatnost da i vi nastradate u prometnoj nesreći (PP, 2019). Ljudi imaju tendenciju da ocjenjuju relativnu važnost problema s lakoćom jednakom prisjećanju iz memorije - a što je u

velikoj mjeri određeno opsegom pokrivenosti u medijima. Prema pojedinim autorima, heuristička dostupnost u odnosu na terorizam (koji je na zapadu prikazan i percipiran nerazmjerno stvarnoj prijetnji) posljedica je tzv. nove medijske ekologije. Ona je definirana sa dvije glavne značajke. Prva značajka je da medij njeguju osjećaj i dojam događaja kao posljedice bez uzroka. Druga značajka je da se prikazuje hiper povezanost između ljudi, mjesta i ideja. Terorizam se veže uz živopisne slike, pripovijesti i jezik nove medijske ekologije u smislu posljedice bez uzroka, a što doprinosi jačanju osjećaja neizvjesnosti i bojazni među javnošću. Također depolitizira prijetnju, čineći je nasumičnom ili zlom. Terorizam postaje riječ za nešto misteriozno i nekontroliranu prijetnju. Procjena prijetnje terorizma nusproizvod je različitih oblika izračuna brojnih državnih agencija, reakcija političara, konkurencije između različitih državnih agencija, birokratska zaslijepljena skupina (eng. *Groupthink* - prema Wikipedia, to je termin koji označava način donošenja odluka u maloj, kohezivnoj skupini. Zbog pretjerane želje za jedinstvenim mišljenjem, članovi skupine nisu u stanju realno procjenjivati sve raspoložive mogućnosti, pa raste vjerojatnost donošenja krivih odluka), zamišljanje najgoreg mogućeg scenarija i uloga “performativnosti” političkih i društvenih aktera. Pojam “performativnost” opisuje učinak koji imaju političke i društvene reakcije na terorizam. Činjenica da političari reagiraju na terorizam, da mediji izvještavaju o njemu i da javnost traži zaštitu, znači da svatko od nas riječju i djelom doprinosi održavanju prijetnje na životu. Rezultat ove procjene prijetnje je sveprisutna opasnost koja prijeti život svakog građanina. Neumjereno (pretjerano) izvještavanje o terorizmu u zapadnim zemljama može biti u suprotnosti s zapostavljenim tretmanom terorizma u drugim dijelovima svijeta u kojima se većina terorizma zapravo i događa (Elshimi, 2018:4). Naime, prema statističkim podacima Instituta za ekonomiju i mir čak 74% smrtnih slučajeva povezanih sa terorističkim napadima dogodilo se u samo pet zemalja: Nigeriji, Siriji, Afganistanu, Somaliji i Iraku (IEP, 2019:12-13). U ostatku svijeta izvan zapadnih zemalja, terorizam se smatra ratnim fenomenom, pa se sve ono što se prije nazivalo pobunama/pobunjenicima, gerilskim ratovima, revolucijama i građanskim sukobima (a pri čemu se kao jedna od taktika ratovanja može koristiti terorizam) danas često klasificira kao terorizam. Porast terorizma od 2011. nije znak koliko je svijet postao opasan, već zapravo suprotno. Ukratko, terorizam predstavlja sigurnosnu prijetnju u zapadnim zemljama s kojom se treba boriti, ali kad jednom prođe kroz tvornicu političkih mahinacija i medijskog predstavljanja, transformira se iz nečega rješivog u nešto posve drugo: egzistencijalno, globalno i sveprisutno (Elshimi, 2018:5).

### 6.3.3. Mediji kao inspiracija za oponašatelje

Iako mediji ne stvaraju terorizam, određeni potezi koje mediji povlače mogu ići u prilog

ispunjenju strateških ciljeva terorističkih skupina. Jedan od temeljnih negativnih efekata koje mediji mogu imati prilikom izvješćivanja o terorističkim aktivnostima jest davanje primjera/ideja drugim osobama da rekreiraju radnju sličnu ili identičnu onoj koju promoviraju, odnosno o kojoj izvješćuju mediji i pri tome također ugrožavaju provedbu antiterorističkih akcija (Felger; Lesinger, 2017:8). U literaturi je to poznato i kao “copycat” efekt. Prikaz terorističkog djelovanja može inspirirati pojedince i grupe da imitiraju ta ista djelovanja. Senzacionalistički pristup izvještavanju o nasilnim ubojstvima ili samoubojstvima može rezultirati porastom tih kaznenih djela zbog imitiranja. Isto je i u slučaju terorističkih napada. Kao primjer možemo uzeti otmicu zrakoplova. 1968 godine izraelski zrakoplov koji je putovao od Rima prema Tel Avivu otet je od strane Narodne fronte za oslobođenje Palestine (PFLP) i preusmjeren u Alžir. Ovaj “spektakularni” oblik terorizma koji je osmišljen kako bi privukao globalnu pažnju se u nadolazećim godinama pojavljivao kao regularna pojava. Otmica zrakoplova predstavlja složeniji i zahtjevniji način terorističkog djelovanja, a veći problem predstavljaju upravo manje složeni oblici kao što su korištenje motornih vozila prilikom napada. Zbog dostupnosti sredstva počinjenja (automobili, kombiji, kamioni i sl.), na takve napade je vrlo teško odgovoriti i u pogledu prevencije i detekcije. Također, izvještavanje o ovim napadima može prenijeti snažnu poruku potencijalnim počiniteljima, a to je da je publicitet osiguran čak i uz najmanji mogući trud. Prizori koji se ponavljaju na televizijskim ekranima i na društvenim mrežama maksimiziraju izlaganje terorističkog čina potencijalno milijardama gledatelja. Tim putem se prenosi, između ostalog, i jednostavna poruka, odnosno ideja, a to je metoda izvršenja terorističkog akta. Neočekivana posljedica medijskog izvještavanja o napadima uz pomoć jednostavnih metoda i tehnologija je dovela do toga da se granica za ulazak u terorizam znatno spustila. Sve što je danas potrebno da se neki napad smatra terorističkim činom jest mesarski nož ili motorno vozilo. Slijedom navedenog, mediji mogu prenijeti način izvršenja i potaknuti osobe koje su željne slave da se odluče na izolirane terorističke napade. To su ljudi koji imaju različite motivacije i fantazije poput osvete i priznanja, a prihvaćanje ideologija im omogućava da se njihov čin ne okarakterizira kao „obično“ kazneno djelo. Na taj način se daje veći smisao tom kaznenom djelu, a emitiranjem njihovih lica i radnji putem medija im pruža priliku da ispune svoje fantazije (Elshimi, 2018:5).

#### **6.4. Tehnološki razvoj i terorizam**

Posljedica naglog i ubrzanog razvoja komunikacijske i informacijske tehnologije, satelitskih komunikacija i Interneta je dramatična izmjena percepcije vremenskih i prostornih ograničenja. Slijedom navedenog, tehnološki razvoj jednak utjecaj ima i na uzroke i karakteristike krize (Kešetović; Korajlić; Toth, 2013:90). Slijedom navedenog, tehnološki napredak transformirao je način na koji krizni menadžeri sagledavaju, komuniciraju i šire informacije zajednicama pogođenim

određenom kriznom situacijom. Unatoč tomu što je tehnologija današnjice visoko sofisticirana, pokazalo se da je globalna IT infrastruktura veoma ranjiva na greške i viruse, a mali prekidi nanijeli su ogromnu štetu (Boin; Lagadec, 2000:185). Upravo je ta složenost ujedno i jedna od slabosti suvremene tehnologije. Naime, korisnici često ne razumiju kako određena tehnologija funkcionira što otežava otkrivanje i otklanjanje grešaka. Uspješno dizajniranje tehnoloških sustava zahtijeva usko povezivanje različitih elemenata, što pak povećava šanse za nastanak lančane reakcije. Iz navedenog je jasno zašto greška na ventilu i pokvareno svjetlo za upozorenje mogu u kombinaciji dovesti do npr. nuklearne nesreće. Te sofisticirane, ali i visoko rizične tehnologije značajno utječu na potencijalni opseg kriza. Uzevši u obzir da čovječanstvo više zavisi od računalnih sustava, jasno je da su naši socijalni i ekonomski sustavi sve ranjiviji. Primjer povećanja opsega kriza koji je posljedica tehnološkog razvoja možemo navesti napredak u transportu putnika. Naime, danas prijevozna sredstva poput trajekta i suvremenih aviona prevoze i po nekoliko stotina putnika, prožeta su sofisticiranim (i visokorizičnim) uređajima i svaka kriza/nesreća može za posljedicu imati značajan gubitak života, kao i mnoge druge negativne posljedice (od ekoloških katastrofa do ugroze poslovanja poduzeća prijevoznika). Osim toga, informacijski sustavi su ugroženi i od strane novih prijetnji kao što su hakeri i cyber teroristi, a stručnjaci pažnju skreću i na uporabu visokorizičnih tehnologija u području medicine, genetske manipulacije i biotehnologije, a čije posljedice možda neće biti vidljive tek za nekoliko naraštaja (Kešetović; Korajlić; Toth, 2013:90-91). Slabosti suvremenih tehnologija i njezina korištenja prepoznale su i terorističke organizacije. Osim kao meta napada, tehnološki razvoj doprinosi i širenju terorističkih propagandi i ostvarivanju njihovih ciljeva. Ukoliko u obzir uzmemo da se istom tom tehnologijom koriste vlade i organizacije prilikom kriznog komuniciranja, jasno je zašto je to jedan od izazova s kojim se susreće krizno komuniciranje.

Izazov tehnološkog razvoj u području kriznog menadžmenta prepoznala je i Europska unija. Naime, u Izvješću o ex-post evaluaciji Programa pripremnog djelovanja za istraživanja u području sigurnosti<sup>1</sup> (eng. Preparatory action for research in the field of security - PASR) Europske unije na temu kriznog menadžmenta (studija slučaja) među glavnim izazovima u kriznom menadžmentu identificirani su utjecaj novih tehnologija i usklađivanje i integriranje sustava i tehnologije (interoperabilnost). Od razvoja upravljanja krizama, nove su tehnologije dovele do značajnih poboljšanja u dostupnosti i pristupu te smanjenju kašnjenja u agregiranju podataka u vezi s kriznim situacijama. Na primjer, združivanje podataka u stvarnom vremenu omogućava nove oblike donošenja odluka koji nisu bili mogući u vrlo nedavnoj prošlosti. Međutim, usklađivanje i

---

<sup>1</sup> Više o programu dostupno na: [https://www.welcomeurope.com/european-funds/preparatory-action-research-field-of-security-pasr-538+438.html#tab=onglet\\_details](https://www.welcomeurope.com/european-funds/preparatory-action-research-field-of-security-pasr-538+438.html#tab=onglet_details)

integracija (različitih) sustava i tehnologija postaje sve veće pitanje. Kako tehnologija postaje sve sofisticiranija, organizacijski se kapaciteti moraju prilagoditi većim tehničkim zahtjevima. U predmetnom Izvješću pojedini sugovornici su naglasili jednu stvar, a to je da se rješenje u kriznom upravljanju rijetko nalazi u samoj tehnologiji, najvažniji zadatak je poboljšati praksu. To se može učiniti uz pomoć tehnologije, ali potrebno je puno više od toga. Nadalje, naglašava se kako upravljanje krizama ima mnogo sistemskih propusta. To se, između ostalog, odnosi na različite ICT sustave i upravljačke strukture koje se koriste u različitim domenama. Čak i iste vrste aktera, poput bolnica, smještenih u bliskoj udaljenosti, mogu imati sistemske razlike koje otežavaju koordinaciju. Slijedom navedenog, neki od ciljeva predmetnog programa su poboljšanje interoperabilnosti među organizacijama i tehnologijama prilikom zajedničkog rješavanja kriznih situacija. Naime, ključni propust u odgovoru žurnih službi na bombaške napade u Londonu u Velikoj Britaniji 2005. godine bio je nedostatak interoperabilnosti među radio i komunikacijskim softverom. Sličan problem postojao je i u slučaju bombaških napada u Madridu, gdje se također dogodilo nekoliko propusta u komunikaciji, odnosno u komunikaciji među organizacijama (između osoblja metroa i hitnih službi) koje su sudjelovale u rješavanju krizne situacije. Zaključno, iako tehnološki razvoj može značajno doprinijeti suradnji između različitih dionika u rješavanju kriznih situacija, ističe se da je tehnološki razvoj ujedno i izazov kriznom komuniciranju zbog potencijalnih problema s interoperabilnosti između kritičnih tehnoloških i informacijskih sustava. Stoga se programom nastoji doći do rješenja koja će se koristiti za postizanje interoperabilnosti u sličnim post kriznim situacijama u kojima je od vitalne važnosti sinergija tijekom zajedničkih operacija vraćanja sigurnosti (CSES, 2011).

Kao što je prethodno navedeno, u području komunikacijske i informacijske tehnologije tehnološki razvoj je u tolikoj mjeri dinamičan i sveobuhvatan kao niti u jednom drugom području. Taj razvoj se, očekivano, odrazio i na sam terorizam (Prodan, 2015:94). Zahvaljujući modernoj tehnologiji, mediji imaju priliku uživo izvještavati o događajima - bez potrebe za čekanjem službenih izvješća nadležnih institucija, bez korištenja relevantnih izvora informacija. Sve što je važno je biti uživo "ovdje i sada" (Felger; Lesinger, 2017:6). Problem korištenja tehnologije, odnosno Interneta u terorističke svrhe prepoznat je i od strane Ujedinjenih naroda (dalje u tekstu UN). Vijeće sigurnosti UN-a u svojoj Rezoluciji 1633 (2010) izražava zabrinutost zbog povećanog korištenja novih informacijskih i telekomunikacijskih tehnologija (posebice Interneta) od strane terorista za novačenje, poticanje, kao i za financiranje, planiranje i pripremu terorističkih aktivnosti (Rezolucija Vijeća sigurnosti 1633, S/RES/1633, 2010). Stručnjaci se slažu da Internet igra iznimno važnu ulogu u terorističkom djelovanju postavši, između ostalog, glavna platforma za širenje i posredovanje kulture i ideologije džihadizma. Prema Prodan, Internet predstavlja središnji dio medijske strategije terorističkih skupina i mreža. Psihološko ratovanje je sastavni dio terorističkog

djelovanja te je stoga prisutnost na Internetu zapravo kritična za uspjeh terorista. Internet nudi komunikacijski prostor putem kojeg teroristi mogu, ne samo širiti strah i paniku, već i identificirati, novačiti, indoktrinirati i utjecati na potencijalne buduće članove (Prodan, 2015:95-96). Jednako tako, Internet je iznimno važan komunikacijski alat svake organizacije te je razvidno da u slučajevima terorističkih napada loše organizirano i izvedeno krizno komuniciranje zapravo može dovesti do suprotnog učinka, odnosno ići u korist samome terorizmu.

Prethodno navedene činjenice svjesne su i same terorističke organizacije. Često će svoje aktivnosti prilagoditi kako bi svoju propagandu uspjeli plasirati među što šire moguće. Kao jedan od takvih primjer možemo navesti prikazivanje krvavih filmova - "glavosjeka" od strane pripadnika ISIL-a. Naime, prvotno su takvih filmovi bili brutalniji i s više krvi. Međutim, s vremenom su snimke postajale sve kvalitetnije, režirane i nisu prikazivale cijelo pogubljenje, a sam taj čin se izvršavao na otvorenom. Snimka je i dalje dramatična, no s manje krvi nego je to bio slučaj ranije te možemo reći da je donekle "ublažena" tj. cenzurirana. Razlog tomu je da bi se takve snimke lakše mogle objavljivati i prikazivati te, osim upozorenja nevjernicima, pridonijeti i vrbovanju i radikaliziranju novih članova. U prilog tezi da se radi o dobroj propagandi idu činjenice da su prilikom uhićenja pripadnika raznih terorističkih ćelija u Europi i SAD-u u njihovim domovima pronađene snimke odrubljivanja glava (Prodan, 2015:103).

#### 6.4.1. Društvene mreže

Prodan navodi da je jedan od najzanimljivijih trendova u korištenju novih tehnologija u terorističke svrhe od strane ekstremista i terorističkih mreža upravo korištenje društvenih medija. Primjena društvenih mreža u navedene svrhe je postala dio formalne identificirajuće strategije. Štoviše, danas postoje i brojna uputstva teroristima i njihovim pristalicama o tome kako koristiti društvene mreže kao što su Facebook i YouTube u terorističke svrhe. Društvene mreže omogućavaju teroristima ispunjavanje jednog od njihovih glavnih ciljeva, a to je imati što brojnije članstvo i što veći krug podupiratelja. Slijedom navedenog, prema Prodan neki od načina pokušaja prodora terorističkih organizacija prema široj zapadnoj publici su:

- Govori vođa Al Qa'ide i video produkcije terorističkih aktivnosti prevedeni su na zapadne jezike, osobito na engleski;
- Uočena su značajna poboljšanja u kvaliteti prijevoda i upotrebi jezika;
- Utjecajne džihadističke stranice su proširene kako bi sadržavale engleske, francuske i njemačke odjeljke koji sadržavaju vijesti, razgovore, izvješća i video uratke o

džihadističkom konfliktu.

Društvene mreže danas imaju važnu ulogu u kreiranju džihadističkih publikacija i audiovizualnih materijala koji se onda mogu preuzeti i dalje proslijediti preko društvenih mreža, foruma i sl., a s ciljem prenošenja terorističkih poruka. Međutim, jednako tako se društvene mreže i Internet mogu koristiti i za borbu protiv terorizma. Prema Prodan, jedna od mogućnosti je širenje tzv. protunaracije putem Interneta. Ona se sastoji od poruka koje su različite od terorističke ideologije, poruka kojim se ismijava, redikulizira i potkopava kredibilitet terorista i poruke koje promoviraju pozitivne alternative (Prodan, 2015:107,131). Terorističke organizacije, poput Daesh-a, koriste Twitter da bi se promovirale temeljne principe džihadista koji su prevedeni u simbolične slike za generaciju korisnika društvenih medija koji više vole slike u obliku teksta. U stvari, Daesh koristi moć slika kako bi izazvao psihološko strahopoštovanje prema svojim neprijateljima i pokazao vjerodostojnost kao vodeći svjetski revolucionarni pokret. Njihova sklonost upotrebi slika vidljiva je izradom i korištenjem videozapisa odrubljivanja glava taoca. Prije su se ti videozapisi snimali u mračnim prostorijama, u slaboj kvaliteti i rezoluciji. Međutim, sada se takvi video snimci snimaju na otvorenom s visokim produkcijskim vrijednostima. Naime, videozapisi su složeniji i koriste kombinaciju raznih efekata, npr. glasovne snimke, zvučne zapise i tehnike usporenog snimanja. Zbog toga su društvene mreže, odnosno mediji kritizirani jer su omogućili širenje takvih emocionalno provokativnih videozapise. U stvari, medijski poznate organizacije poput Daesh-a izvele su pozornicu terorizma na novu visinu (Elshimi, 2018:3).

Krizno komuniciranje tijekom krizne situacije predstavlja jedno vrlo dinamično područje unutar kriznog menadžmenta, a načini na koje ljudi koriste medije tijekom pojedine krize su raznovrsni i konstantno evoluiraju. Međutim, stručnjaci naglašavaju formiranje svojevrsnog uzorka i to onog u kojem novi medijski prostori omogućavaju različitim i višestrukim dionicima korištenje informacijskih i komunikacijskih tehnologija i društvenih mreža za komunikaciju i dijeljenje (rasipanje) informacija putem različitih platformi. Došlo je vrijeme kada se tijekom krizne situacije ljudi više ne okreću državi i vlastima za informacijama, već im je pozornost usmjerena na medije. Danas se informacije dijele i njima se pristupa kroz društvene mreže kao što su Twitter i Facebook, zatim putem foruma, blogova itd. Gotovo svakodnevno se javljaju novi primjeri u kojima pojedinac ili organizacija koristi nove tehnologije kako bi odgovorili ili ublažili posljedice određene krize. Ovakva promjena načina komuniciranja, iz jednosmjerne komunikacije od vlasti prema stanovništvu u višesmjernu komunikaciju sa velikim brojem dionika, predstavlja veliki izazov za svaku organizaciju tijekom kriznog komuniciranja. Izazov ne predstavlja samo količina komunikacije, već i njezina vjerodostojnost. Naime, kod novih oblika komunikacije nikad nije bilo lakše i brže stvoriti i raširiti lažne informacije, odnosno dezinformacije. Kako bi se država, odnosno

organizacije uhvatile u koštac sa novonastalim izazovima uzrokovanim novim tehnologijama, moraju zauzeti svoje mjesto u korištenju tih istih tehnologija, posebice u kriznim situacijama. U suprotnom može doći do neučinkovitog kriznog komuniciranja čime će se, između ostalog, značajno narušiti sam kredibilitet pojedine organizacije (Roth; Giroux, 2013:2).

Korištenje društvenih mreža u posljednjem desetljeću se značajno povećalo. Društvene mreže su postale dio naše svakodnevice. Ubrzani razvoj i širenje društvenih mreža donosi brojne prednosti, ali isto tako i izazove pred organizacije tijekom krize. S jedne strane, društvene mreže mogu biti iznimno važan alat u komunikaciji tijekom kriznih situacija i važan izvor informacija. Međutim, s druge strane, društvene mreže jednako tako mogu biti korištene i za brzo širenje negativnih i netočnih (štetnih) informacija tijekom krize. Krizno komuniciranje je područje koje je pod snažnim utjecajem razvoja društvenih mreža (Wang; Dong, 2017:29). U predmetnom istraživanju se naglasak stavlja na dionike i njihove potrebe. Naime, potrebe dionika na koje je kriza indirektno utjecala nisu pokrivene kriznim menadžmentom, zbog čega ih je potrebno zbog čega ih treba rješavati kroz komunikaciju, odnosno krizno komuniciranje. Tri su važna načina putem kojih krizno komuniciranje može doprinijeti mrežama kriznog menadžmenta. To su razmjena informacija, upozorenja i upute. Također, naglašava se i potreba za empatičnim pristupom, a kako bi se odgovorilo na potrebe ljudi za sigurnošću (Pop-Flanja, 2019:219).

Izazovi korištenja društvenih mreža u kriznom komuniciranju su sljedeći:

- brojnost (mnoštvo) dionika i kanala komunikacije;
- količina informacija koja se stvara;
- pitanje otvorenosti podataka (eng. open data);
- privatnost i povjerljivost;
- pitanje odgovornosti;
- očekivanja javnosti;
- pitanje sigurnosti.

S aspekta društvenih mreža, prvi izazov koji društvene mreže stavljaju pred krizno komuniciranje jest broj dionika i kanala putem koji se komunicira. Naime, putem društvenih mreža moguća je istovremena komunikacija velikog broja dionika, koji pri tome koriste različite kanale komunikacije. Mnoštvo dionika i kanala postavlja pitanje koordinacije, uključivanja/isključivanja dionika ili kanala komunikacije te koje su upute za komunikaciju. Dionici mogu biti nacionalni, regionalni ili lokalni, službeni ili volonteri te mogu koristiti i klasične i društvene medije. Sve

navedeno može „zamagliti“ sliku i izazvati preopterećenje informacija. Sljedeći izazov društvenih mreža jest pitanje transparentnosti i pouzdanosti informacija, odnosno izbjegavanje širenja glasina i dezinformacija te stvaranja panike u stanovništvu. Naime, sadržaj društvenih mreža ne slijedi postupak validacije koji ukazuje na valjanost informacija koje se šire. Slijedom navedenog, postoji rizik od širenja glasina i dezinformacija. Na primjer, „retvitanje“ (eng. Retweeting) može izmaknuti kontroli i uzrokovati brzo širenje glasina, što posljedično može dovesti do neutemeljene panike među stanovništvom (zbog raširenih dezinformacija). Ovaj izazov može utjecati i na klasične medije. Naime, nije neuobičajeno da klasični mediji citiraju komunikaciju putem Interneta te su na taj način u riziku da prenesu lažne informacije svojim korisnicima. Sljedeći izazov s kojim se susreće krizno komuniciranje prilikom korištenja društvenih mreža jest narušavanje ugleda. To znači da se organizacija prilikom korištenja društvenih mreža za krizno komuniciranje može susresti sa raznim nepovezanim komentarima koji su usmjereni na napad ugleda te iste organizacije. Kao primjer možemo navesti krizno komuniciranje japanskih vlasti tijekom potresa i tsunamija 2011. godine. Tijekom navedene krize japanske vlasti provodile su krizno komuniciranje putem Twitter-a i Facebook-a profila, a broj sljedbenika se ubrzano povećavao. Međutim, ubrzo su se na predmetnim profilima počele javljati kritike i napadi protiv vlade, pa čak i o temama koje su nepovezane s događajem, kao što je izlov kitova, nuklearna energija i sl. To se u Internet terminologiji naziva „trolanje“ (OECD, 2015:26-28).

Unatoč sve raširenijem korištenju komunikacijsko informacijskih tehnologija, pa samim time i društvenim mrežama, još uvijek postoji značajan broj ljudi koji se ne koriste navedenim tehnologijama i alatima (iz različitih razloga). Korištenje društvenih mreža za krizno komuniciranje i pri tome ne imajući tu činjenicu na umu bi bilo diskriminirajuće i opasno. Slijedom navedenog, dolazimo do sljedećeg izazova, a to je komunikacija s osobama koje nisu prisutne na društvenim mrežama. U tu kategoriju spadaju starije osobe, invalidi, osobe koje ne govore lokalni jezik te stoga možda neće moći pristupiti podacima koje pružaju društveni mreže. Obzirom na prirodu društvenih mreža, odnosno mogućnost da više dionika stvara i dijeli sadržaje istovremeno, vrlo lako može doći do informacijskog preopterećenja. Tijekom krizne situacije, to može dovesti do toga da je nemoguće dobiti jasnu sliku o tome što se događa. Također, moguće je i da su informacije koje se objavljuju i dijele putem društvenih mreža zapravo neistinite (namjerno/ciljano ili pak zbog krive percepcije osobe koja objavljuje informaciju o tome što se događa). Osim što ključnim dionicima može otežati razumijevanje krizne situacije, informacijsko preopterećenje može dovesti i do preopterećenja i/ili pada cjelokupnog telekomunikacijskog sustava, što sa sobom može dovesti do niza drugih problema, odnosno kriznih situacija. Osiguranje dostupnosti (otvorenosti, eng. open data) podataka, a pri tome zaštiti privatnost i povjerljivost je još jedan od izazova korištenja društvenih mreža u

kriznom komuniciranju. Većina društvenih mreža, odnosno platformi otvorena je prema razvoju prilagođenih alata za podizanje svijesti o kriznim situacijama. Međutim, tu se javlja rizik vezan uz stupanj povjerljivosti podataka koje korisnici dijele na svojim profilima. Također, često nije jasno pristaju li korisnici pojedinih društvenih mreža na analizu njihovih podataka. Sljedeći izazov je pitanje odgovornosti. Stručnjaci u području kriznog menadžmenta su izrazili svoju zabrinutost da bi ljudi mogli početi smatrati da im se mora pružiti pomoć ukoliko su preko društvenih mreža izrazili da im je ista potrebna. U tom slučaju bi se moglo dogoditi da se odgovornost prebaci na žurne službe ukoliko ne odgovore na takav zahtjev za pomoć putem društvenih mreža. Također, postavlja se i pitanje odgovornosti u slučaju kada su te informacije netočne ili nejasne (OECD, 2015:28-29).

Upravljanje javnim očekivanjima je izazov koji se također javlja prilikom korištenja društvenih mreža u kriznom komuniciranju. Korištenje društvenih mreža može stvoriti određena očekivanja koja stanovništvo može imati od pojedine organizacije. Na primjer, ukoliko je određena organizacija aktivna na društvenim mrežama i pruža informacije svojim korisnicima 24 sata dnevno, sedam dana u tjednu, može se dogoditi da se isto očekuje i od ostalih organizacija, a koje možda nemaju dostatne resurse da bi mogle pružiti takvu neprekidnu uslugu. Prilikom korištenja društvenih mreža u svrhu kriznog komuniciranja važno je voditi računa i o sigurnosnim pitanjima i izbjegavanju potencijalnih zlouporaba. Poruka poslana putem društvenih medija namijenjena određenoj ciljanoj publici također može biti pročitana/primljena od strane drugih koji ne dijele istu kulturu/viđenje/stajalište. To može dovesti do nesporazuma i, obzirom da nije moguće predvidjeti tko će sve pročitati poruku, pružiti određene prilike zlonamjernim skupinama. To je posebice izraženo kod kriminalaca, terorizma i terorističkih skupina. Naime, moguće je da kriminalci i teroristi iskoriste određenu kriznu situaciju i novonastale slabosti u svoju korist te isplaniraju i provedu npr. smrtonosan teroristički napad, a sve uz pomoć informacija koje su pružene putem društvenih mreža. Prema tome, javlja se pitanje potencijalnih opasnosti uslijed previše transparentne razmjene informacija tijekom krize. I naposljetku, postavlja se i pitanje utjecaja koji društveni mediji imaju u kriznom komuniciranju. Korisnici društvenih medija imaju različite razloge korištenja društvenih medija u kriznim situacijama: kako bi pomogli žrtvama, zbog tjeskobe, kako bi saznali može li se pristupiti zahvaćenom području, kako bi podržali žurne službe, kako bi tugovanje, kako bi iskoristili situaciju, zbog radoznalosti i sl. Razlozi su vrlo različiti i to zahtjeva od predstavnika organizacije da budu spremni za različite strategije. Također, teško je precizno procijeniti mane i prednosti korištenja društvenih medija u kriznom komuniciranju. Također postavlja se pitanje pravog "tajminga". Internet ubrzava procese komunikacije u mjerilu nepoznatom u novijoj povijesti, što predstavlja i priliku, jer može ubrzati i odgovarajuće hitne reakcije, ali predstavlja i izazove u smislu širenja neprikladnih glasina (OECD, 2015:30-31).

## 6.5. Teroristički napad u Norveškoj 22. srpnja 2011. godine

Teroristički napad koji se dogodio 22. srpnja 2011. godine u Oslu u Norveškoj, počinio je norveški državljanin Anders Behring Breivik, 32-godišnji desničarski ekstremist. Detonirao je bombu ispred zgrada norveške vlade u Oslu u kojima je smješten premijer, ministarstvo pravosuđa, policija i nekoliko drugih važnih državnih agencija. U eksploziji je poginulo osam osoba, a više od 200 ih je ozlijeđeno kao posljedica eksplozije. Nakon tog napada, Breivik se iz Osla odvezao na otok Utøya, gdje se održavala ljetna obuka mladeži norveške Laburističke stranke te usmrtio 69 osoba (djece i mladih) i ranio preko 100 osoba od čega veliki broj ozbiljno. Ovaj teroristički napad je okarakteriziran kao najgori događaj od II. svjetskog rata. Vlasti, za razliku od kriza uzrokovanih nekim drugim događajima, u slučajevima terorističkih napada često ne raspolažu i nisu u mogućnosti pružiti znanje, informacije i savjet kako se zaštititi tijekom krize. U ovom slučaju, vlasti su se uglavnom koncentrirale na upravljanje traumom nakon nacionalne katastrofe. Još jedna razlika u odnosu na klasične krize jest u pogledu aktera krizne komunikacije. Naime, uglavnom su to stručnjaci i državna tijela iz područja u kojem se kriza dogodila, a koji su zaduženi za krizno komuniciranje. Međutim, u norveškom slučaju glavne osobe za kriznu komunikaciju su bili premijer i dva člana kraljevske obitelji. U prvim danima nakon tragedije u središtu su bili prvenstveno premijer i kraljevska obitelj, a tek poslije uključili su se stručnjaci i određena državna tijela. Navedeni događaj snažno je utjecao na percepciju javnosti u pogledu rizika. Događaj je privukao međunarodnu medijsku pozornost i dugoročnu medijsku pokrivenost. Događaj je bio okarakteriziran kao nepoznat i izvan kontrole, a građani se nisu mogli osloniti na prijašnja iskustva i strategije suočavanja sa stresom. Tragedija je izazvala nepopravljive i dugoročne negativne učinke na buduće generacije (Vettenranta, 2015:52-53). U nastavku su ukratko izloženi pojedini dijelovi kriznog komuniciranja uslijed navedenog terorističkog napada.

Većina stanovništava je o događaju bila upozorena putem medija, a tek zatim putem redovnog sustava za alarmiranje. Izvještaji navode da je upravo tekstualna poruka rodbine ili pretplaćene vijesti (eng. *newsletter*) na mobilnom telefonu bila za mnoge prvi signal da su se trebali pripremiti za krizu. To jasno pokazuje da se uloga medija ne može podcijeniti, kako s aspekta pozitivnog, ali i negativnog doprinosa u kriznom komuniciranju. Općina Oslo izvukla je brojne lekcije iz incidenta, jedna od kojih je i potreba za uspostavom posebne telefonske linije za hitne slučajeve za medije kako se ne bi blokirale linije za hitne slučajeve koje su namijenjene građanima. Jedan od izazova u komunikaciji s kojim se suočavaju mnogi akteri vlasti - posebno kada su žrtve djeca i mladi - odnosi se na protok informacija putem društvenih medija i mobilne komunikacije.

Naime, potrebno je voditi računa o paralelnom širenju točnih i činjeničnih informacija građanima izravno (npr. putem Interneta) i putem medija. U ovom slučaju je određenih problema i kritika vezano uz komunikaciju. Naime, kao izvor kritike navodi se komunikacija koje se odvijala u hotelu Sundvolden koji je bio mjesto za okupljanje preživjelih i rodbine pokraj Utøya. Iz tijela nadležnog za zdravstvo nije bila poslana osoba koja je trebala biti nadležna za komunikaciju i odnose s medijima na mjestu događaja. Medicinsko osoblje koje je tamo radilo nije bilo sigurno u to tko je odgovoran za komunikaciju i što bi trebalo biti pojašnjeno i tko bi to trebao pojašnjavati. Nakon događaja, predstavnici bolnice Ringerike su naglasili važnost postavljanja posebnog osoblja koje će rukovoditi komunikacijom i odnosima s medijima. Tijekom događaja nije bilo moguće kontaktirati policiju, a bolnice nisu bile u toku glede razvoja događaja. Bolničko osoblje se informiralo o događajima prvenstveno putem Interneta i radio televizijskih programa. Iz navedenog je jasno da je uloga medija od velike važnosti. Međutim, također se naglašava da medij često traže i izvještavaju o skandalima, a činjenica da je mala bolnica zbrinjavala 35 žrtava nije dobila veliku medijsku pozornost (Englund, 2014:60-62).

Norveška vlada i kraljevska obitelj prilikom komunikacije s javnošću koristili su simbolične i kulturne poruke koje su odgovarale trenutnim potrebama javnosti. Konvencionalno komuniciranje, za razliku od simboličkog pristupa, zanemaruje kulturne teme i simbolička značenja, a koji mogu biti puno važniji za primatelje poruka. Simbolička komunikacija razlikuje se od konvencionalnog pogleda jer simbolička definicija uključuje kulturni doprinos, dok je konvencionalna komunikacija redukcionistička, usredotočena na mjerljive varijable. U Norveškoj je primijenjen upravo simbolički pristup kriznom komuniciranju (Vettenranta, 2015:56-58). Tisuće Norvežana sudjelovalo je 25. srpnja 2011. godine u „povorci ruža“ u znak sjećanja na žrtve napada. Norveški premijer Jens Stoltenberg isticao je da je svaki građanin Norveške svojim sudjelovanjem u povorci rekao da demokraciji. Između ostalog, naglasio je da: Zlo može ubiti osobu, ali nikad ne može pokoriti narod te da je povorka ruža: marš demokracije, marš tolerancije i marš jedinstva (Dnevnik.hr, 2015).

Stoltenberg je također održao emotivan govor i u katedrali u Oslu 24. srpnja u kojem se osvrnuo na kolektivna sjećanja nacije. Uz nacionalnu glazbu i poeziju te “povorku ruža” nastojalo se osnažiti solidarnost i osjećaj zajednice. Sve navedeno je pozitivno utjecalo na nacionalni osjećaj zajedništva. Iz navedenog se zaključuje da je krizno komuniciranje netom nakon terorističkog napada bilo usmjereno na stvaranje atmosfere solidarnosti i zajedništva. Brižni stav vlasti prema stanovništvu ključan je u teškoj kriznoj situaciji. Norveški premijer Jens Stoltenberg pronašao je prave riječi u pravo vrijeme; njegov je stav bio inkluzivan, očinski i naglašen. Očito je da su i norveška vlada i kraljevska obitelj kriznu komunikaciju izgradili u okviru kulturne racionalnosti.

Stvorili su kolektivni prostor i dijelili su s narodom brigu, nesebičnosti, čak i herojstva koji su se odigrali na otoku Utøya. Apelirali su na jedinstvo norveškog naroda. Tehnička racionalnost često je povezana s institucionalnom racionalnošću. Vlada, ministri i kraljevska obitelj su institucije, što znači da bi prema svom položaju trebali predstavljati tehničku racionalnost. Nakon terorističkih napada, vlasti su izišle iz tradicionalnog okvira racionalnosti i ponašale se kao pojedinci i sugrađani, predstavljajući tako racionalnost brige. Nisu se tražila žrtvena janjad niti međusobno optuživalo, premijer je pozivao na kolektivni duh i zajedništvo, a Kralj Harald izrazio je zahvalnost svim predstavnicima vlasti koji su bili uključeni u rješavanje krize. Tijekom prvih dana nakon terorističkih napada Norvežane je obilježila jedinstvena nesebičnost, tuga i solidarnost. Kako bi se izbjegli teški i katastrofalni sukobi, kritike vlasti i stranaka, politika je stavljena na stranu putem prešutnog pakta sklopljenog između ustanova i medija tijekom prvih tjedana nakon napada. Međutim, stručnjaci naglašavaju da se takvo zajedništvo ne može javiti ako već prije nije bilo prisutno. Kriza izvlači brojne probleme društva koje niti krizno komuniciranje ne može riješiti (Vettenranta, 2015:58-63).

## **6.6. Teroristički napad u Parizu u 13. studenog 2015. godine**

Jedan od najgorih terorističkih napada u Europi u posljednjem desetljeću dogodio se 13. studenog 2015. godine u Parizu u Francuskoj. Napadi su organizirani kako bi pogodili šest različitih lokacija, odnosno meta i to uglavnom barova, kafića i restorana na središnjim lokacijama Pariza, u vrijeme najvećih gužvi. Krajnji cilj napada je očito bio velik broj ljudskih žrtava. Oko 21:15 po lokalnom vremenu dogodila se prva eksplozija u prigradskom području Saint-Denis, izvan Stade de France, za vrijeme prijateljske nogometne utakmice između Francuske i Njemačke. Potom su uslijedile još dvije eksplozije. Sve tri eksplozije dogodile su se ispred stadiona, u sjevernom dijelu. Za njih su odgovorna trojica muškaraca koja su nosila identične prsluke s eksplozivom. Prvu eksploziju počinio muškarac koji je bio sumnjiv tijekom rutinske provjere prije ulaska na stadion. U ovome napadu su poginuli bombaš i jedan prolaznik. Druga eksplozija dogodila se u samo deset minuta nakon prve, na drugom ulazu stadiona, dok se treća dogodila u restoranu brze hrane u blizini stadiona u 21:53 sati. Za vrijeme napada je u stadionu bio prisutan i predsjednik Francuske François Hollande. Paralelno s navedenim napadima događali su se i drugi teroristički napadi. U 21:20 sati dogodio se drugi napad u središtu grada u, 10. okrugu, u ulici Alibert. I u ovom slučaju meta napada je lokacija s puno ljudi. Jedna za drugom meta su uglavnom kafići i restorani. Napadači, koji su se kretali u crnom vozilu prema navodima svjedoka, su bili muškarci su s poluautomatskim oružjem i koji su neselektivno otvarali vatru. Jedna od meta je bio i restoran Petit Cambodge, u kojem je 15 ljudi ubijeno, a isto toliko je teško ranjeno. Druga meta je bio bar Le Carillon. U 21:32

sati napadi se nastavljaju prema jugu, na ulici Fontaine au Roi na sličan način. U restoranu La Cosa Nostra i kafiću Bonne Biere ubijeno je još 5 osoba, a 8 ih je teško ranjeno. U 21:36 sati napadi se nastavljaju još južnije, gotovo na identičan način. U ulici Charonne u 11. okrugu, napadači pucaju u ljude u baru La Belle Equipe, pri čemu su usmrtili 19 osoba i teže ranili još 9 osoba. Nekoliko minuta nakon toga, u 21:40 sati, bombaš samoubojica raznio se u restoranu Le Comptoir Voltaire, koji se nalazi na Bulevaru Voltaire, pri čemu je teško ozlijeđena jedna osoba. Posljednji napad, koji je bio svojevrsna kulminacija terorističkog napada, odvija se od 21:40 sati pa sve do 00:20 sati u koncertnoj dvorani Bataclan, u kojoj se okupilo 1500 ljudi za koncert rock benda Eagles of Death Metal. Napadači su bili naoružani eksplozivom i teškim naoružanjem (puške AK-47). Ušli su u glavnu dvoranu i otvorili vatru na prisutne bez ikakvog upozorenja. Napad se pretvorio i u uzimanje talaca. Napad završava intervencijom specijalnih snaga koje su ustrijelile na jednog od napadača pri čemu je eksplodirao njegov prsluk, a potom su eksplodirali prsluci i preostalih napadača. Prema izjavama očevidaca, jedan od napadača tijekom pucanja povikao je “Za Siriju” i “Allah Akbar” (što znači Bog je velik). Napadači su identificirani kao Omar Ismail Mostefai (29 godina), Samy Animour (28 godina) i Foued Mahamed-Aggad (23 godine). U ovom napadu sveukupno je poginulo 130 ljudi, dok ih je ozlijeđeno 350 (Kouri; Tziaferi 2016:33-34).

Gotovo odmah nakon prve eksplozije u Stade de France, francuski predsjednik Hollande napustio je stadion kako bi koordinirao krizno upravljanje. Obzirom da je u francuskoj Ministarstvo unutarnjih poslova odgovorno za kriznu komunikaciju s javnošću i medijima, predsjednik se uputio tamo te su pristupili analizi situacije i zajedničkim snagama koordinirali krizu. Održana je izvanredna sjednica svih ministara i premijer je aktivirao međuresorni krizni centar. Netom prije sastanka predsjednik Hollande je obraćanjem uživo obavijestio javnost o događajima koji su se razvili. Izjavio je da je u cijeloj Francuskoj objavljeno izvanredno stanje, da su kretanja građana ograničena te da su granice zatvorene. Također, pozvao je francuski narod da budu snažni i ustraju u krizi. Dan nakon napada, francuski predsjednik se putem još jedne konferencije za novinare obratio javnosti pri čemu je objavio da su napadi osmišljeni u Siriji i provedeni uz pomoć francuskih državljana, kao i da je napad ratni čin Islamističke države Iraka i Sirije (ISIS). Nadalje, najavio je i tri dana žalosti te zatvaranje škola, sveučilišta i turističkih atrakcija (Disneyland i Eiffel Tower). Predsjednik je također posjetio mjesto napada u Bataclan gdje je dao izjave o ratu protiv terorizma (Kouri; Tziaferi 2016:35). Iako u Francuskoj krizna komunikacija kreće od prefekta i drugih službenih kanala, neke vatrogasne postaje su prisutne na društvenim mrežama. Oni ih ne koriste samo za promociju prevencije, već i za informiranje javnosti o svojim akcijama koje su u tijeku. Primjer jednog takvog informiranja je objava tipa Ne idite u određeno područje jer smo trenutno tamo na intervenciji. Iako vatrogasci i policija prate društvene medije, njihov način rada je prvo

intervenirati, a potom pratiti društvene mreže. Službeni stav vatrogasaca i policije je bio poticati stanovništvo da koriste broj za hitne slučajeve kako bi ih kontaktirali. Međutim, u provedenim istraživanjima ispitanici su potvrdili da će se, u slučaju zagušenja telefonskih linija, odnosno službenih kanala za kontaktiranje, okrenuti korištenju društvenih medija (Petersen et al., 2018:6).

Teroristički napad u Parizu je bio velika vijest. Od trenutka kada je bila objavljena, vijest je bila na naslovnim stranicama brojnih masovnih medija (novine, televizija, radio, časopisi) diljem svijeta. Brojne francuske i strane novinske agencije su prenosile vijesti. Zbog tako velike medijske pokrivenosti postavilo se pitanje kakvu ulogu su mediji imali u kriznom upravljanju i komuniciranju. Kao što je to i prethodno u radu navedeno, činjenica je da mediji imaju velik utjecaj prilikom stvaranja javnog mišljenja, iako tehnički nemaju tu ovlast. Profit je često važan motiv u radu medija, jer što je veća vijest to je veća gledanost, prodaja novina i sl. Specifičnost terorističkih napada u odnosu na druge krize jest što je terorizam po svojoj prirodi način komunikacije. Napadi se izvode kako bi bili u centru pozornosti javnosti diljem svijeta. Prema tome, mediji mogu biti i prijatelji i neprijatelji u slučajevima terorističkih napada. Mogu doprinijeti kriznom upravljanju i komuniciranju, ali jednako tako mogu biti i prepreka. Mediji su poveznica između vlasti, organizacija koje provode krizno upravljanje i građana. Tijekom terorističkih napada u Parizu sve eksplozije koje su se dogodile na Stade de Franceu, kao i događaji unutar stadiona, prenošeni su uživo na televiziji, a budući da se nogometna utakmica prenosila uživo. Štoviše, predsjednik Hollande obratio se građanima uživo čak i prije kraja krize. Nadalje, glavni pariški tužitelj François Molins, koji je bio odgovoran za istragu, neprestano je putem medija izvještavao građane Pariza i cijelu međunarodnu zajednicu o napretku istrage i učinkovitosti vlasti u kriznom upravljanju. Dakle, u ovom slučaju putem medija postignuta je društvena svijest i umirenje te jačanje društvenog doprinosa. Međutim, postoji i strana medija koja ne doprinosi rješavanju krize. To su širenje dezinformacija iz neslužbenih izvora, a što dovodi, između ostalog, i do širenja panike. Također, realna je opasnost i da će pojedinci putem medije pokušati podržati napade i napadače, pa čak i u budućnosti počinuti slično djelo po uzoru na njih (Kouri; Tziaferi 2016:37-38).

U slučaju napada u Pariz potrebno je spomenuti i važnu ulogu društvenih mreža u kriznom komuniciranju. Hashtag #portesouvertes, tj. otvorena vrata, preplavio je društvene medije i korišten je u Parizu kako bi se pružila prilika onima koji su bili izloženi opasnosti na mjestima događaja da se sklone na sigurno, u domove inače nepoznatih osoba, a kako bi spriječili da i sami postanu žrtve napada (Kouri; Tziaferi 2016:39). Novinar Sylvain Lapoix iskoristio je svoje razumijevanje funkcionalnosti Twittera kako bi stvorio hashtag #PorteOverte kako bi se ljudima koji su nudili sklonište i kojima je potrebno utočište nakon terorističkog napada mogli povezati. Drugim riječima

primjena Twitter-a je omogućila ljudima da zatraže utočište ako su u nesigurnom području napada, ili pak da ponude utočište i pruže ga ljudima na ulici. Sylvain je inzistirao je na korištenju Twitter aplikacije kao odgovarajući medij za takvu vrstu komunikacije među građanima, posebno uzimajući u obzir činjenicu da su telefonske linije bile prenapučene te da su i linije za hitne slučajeve bile zasićene. Također, naveo je i da se od vlasti ne može očekivati da od ljudi traže da se potencijalno dovedu u opasnu situaciju, kao što je to potencijalno bilo moguće u slučaju korištenja hashtaga, te je stoga ova inicijativa trebala biti pokrenuta upravo od strane samih građana (Petersen et al., 2018:7). U slučaju napada u Parizu možemo vidjeti primjenu društvenih mreža u svrhu davanja glasa osobama koje su u potrebi i kao način brze realizacije pomoći, odnosno ublažavanju i sprječavanju dodatnih posljedica krize (Kouri; Tziaferi 2016:39). Navedena inicijativa je bila iznimno popularna i uspješna da je #PorteOuverte hashtag korišten i prilikom terorističkih napada koji su se kasnije dogodili u Bruxelles i Nici (Petersen et al., 2018:7).

Osim primjene Twitter-a, Internet su preplavile i fotografije i videozapisi koje su snimili građani širom područja napada. Svaka osoba koja je gledala takav teški materijal dijelila je strah i nevolju onih koji ga proživljavaju, osjećajući se gotovo kao da su upravo u Parizu u tom trenutku. Društvene mreže bile su način brzog prijenosa informacija u cijelom svijetu. Štoviše, društvene mreže su korištene u nekoliko zemalja za iskazivanje početne potpore nepravednom napadu koji je pogodio građane Pariza. I posljednje, ali ne manje bitno, putem društvenih mreža širom svijeta se izrazila potpora, suosjećanje porukama sućuti, profilnim slikama promijenjenim u boji francuske zastave, recirkulacijom francuskih objava i „lajkanja“ (eng. Like) duhu otpora koji su Francuzi pokazali protiv ISIS-a (Kouri; Tziaferi 2016:39). Analiza kriznog komuniciranja provedena nakon napada otkrila je da su se vlasti, građani i novinari okrenuli društvenim medijima tijekom terorističkih napada u Parizu 13. studenog 2015., kako zbog krizne komunikacije, tako i zbog povećanja situacijske svijesti putem praćenja. Vlasti poput prefektura policije, pariških vatrogasaca i grada Pariza koristili su društvene medije za krizno komuniciranje, kao i Ministarstvo unutarnjih poslova. Krizno komuniciranje je bilo obilježeno suradnjom između različitih dionika koji su imali na raspolaganju različite mogućnosti i ograničenja u djelovanju (Petersen et al., 2018:9).

## 7. Zaključak

Specifičnost terorističkih napada u odnosu na druge krize jest ta što je terorizam po svojoj prirodi način komunikacije. Često se za tu komunikaciju kaže da je to komunikacija putem nasilja. Napadi se izvode kako bi bili privukli pozornost javnosti diljem svijeta i na taj način prenijeli poruku diljem svijeta. Upravo je ta potreba za pozornošću i širom publikom veliki izazov kriznom komuniciranju. Važnu ulogu u terorističkom djelovanju imaju mediji i nove tehnologije, posebice Internet i društvene mreže. Nove tehnologije su donijele dosta prednosti po pitanju kriznog komuniciranja, ali isto tako i brojne izazove. Komunikacija se u zadnja dva desetljeća drastično promijenila i više nije jednosmjerna. Danas svaka osoba može jednostavno i brzo slati i primati informacije u raznim oblicima (tekst, slika, video), što u pojedinim slučajevima može olakšati krizno komuniciranje (npr. korištenje društvenih mreža u slučaju zagušenja telefonskih liniji, odnosno službenih kanala za kontaktiranje), ali isto tako i dodatno ga zakomplicirati (širenje dezinformacija, davanje podrške napadačima itd.). Nadalje, društvene mreže otvorile su uz nove načine komunikacije i druge oblike djelovanja terorističkih organizacija kao što su novačenja. Krizno komuniciranje se koristi gotovo istim alatima za širenje svojih poruka u prilikom rješavanja kriznih situacija. Međutim, za razliku od kriza uzrokovanih drugim uzrocima, kad je u pitanju terorizam postoji velika opasnost da će terorističke organizacije pokušati okrenuti krizno komuniciranje u svoju korist. Slijedom navedenog, potrebno je pronaći balans između koristi i štete koju mediji i društvene mreže mogu počinuti prilikom rješavanja krize uzorkovane terorističkim napadama te paziti da krizno komuniciranje ne postane još jedan od sredstava koji će doprinijeti svrsi, odnosno ciljevima terorizma - širenje straha i panike, narušavanje javne sigurnosti i povjerenja u vlast.

## Literatura

1. Bilandžić, M. (2011). Terorizam u teorijama i teorijskim perspektivama, Društvena istraživanja, 20(3 (113), str. 837-859. <https://doi.org/10.5559/di.20.3.12> (Datum pristupa: 13.01.2020.);
2. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., Sundelius, B. (2005). The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure, Cambridge University Press, New York;
3. Boin, R. A, Lagadec, P. (2000) Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol 8, No 4, 2000., preuzeto s: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2196866](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2196866) (Datum pristupa: 10.01.2020.);
4. Brandner, M., Michel, P., Pülmanns, M. (2017). Crisis Management and Crisis Communications during a Terrorist Attack or Active Shooter Incident; SmartRiskSolutions GmbH, Njemačka, preuzeto s: <https://www.smartrisksolutions.de/assets/handbook-crisis-management-crisis-communication-terrorist-attack-active-shooter.pdf>, (Datum pristupa: 20.10.2019.);
5. Carberry, J. A. (1999). Terrorism: A Global Phenomenon Mandating a Unified International Response, Indiana Journal of Global Legal Studies: Vol. 6: Iss. 2, Article 9., preuzeto s: <http://www.repository.law.indiana.edu/ijgls/vol6/iss2/9> (Datum pristupa: 20.01.2020.);
6. Center for Strategy & Evaluation Services (2011). Ex-post Evaluation of PASR Activities in the field of Security & Interim Evaluation of FP7 Research Activities in Space and Security, Velika Britanija, preuzeto s: [https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/e-library/documents/policies/security/pdf/interim\\_evaluation\\_of\\_fp7\\_security\\_ex\\_post\\_pasr\\_final\\_report\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/e-library/documents/policies/security/pdf/interim_evaluation_of_fp7_security_ex_post_pasr_final_report_en.pdf) (Datum pristupa 01.02.2020.);
7. Coombs, W., T. (2014). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, SAGE Publications;
8. Crisis Management and Communications (2007). Institute for public relations, dostupno na: <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>, (Datum pristupa: 15.02.2020.);
9. Crisis Management for Terrorist Related Events (2019). Chartered Institute of Public Relations, Center for the Protection of National Infrastructure, United Kingdom, 2019, preuzeto s: <https://www.cpni.gov.uk/crisis-management-terrorist-related-events>, (Datum pristupa: 03.07.2019.);
10. Dokman, T., Kuzelj, M., i Malnar, D. (2018). Društvene mreže u ulozi modernog oružja –

- percepcija doktoranada, Polemos, XXI(41), str. 133-150. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/207140>, (Datum pristupa: 03.02.2020.);
11. Elshimi, M. (2018). Thinking about the Symbiotic Relationship between the Media and Terrorism, OCP Policy Center, Policy Brief, May 2018, PB-18/12, preuzeto s: <https://www.policycenter.ma/publications/thinking-about-symbiotic-relationship-between-media-and-terrorism> (Datum pristupa: 29.09.2019.);
  12. Englund, L. (2014) The bomb attack in Oslo and the shootings at Utøya, Norway, 2011: Experiences of communication and media management. U: S. Mooniruzzaman, F. Nilson & E. Svensson (ed.), Via Spatiosa: Festschrift to Ragnar Andersson on his 67th birthday (pp. 55-67). Karlstad: Karlstad University Press, preuzeto s: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:diva-34861>, (Datum pristupa: 14.02.2020.);
  13. Felger, B., Lesinger, G. (2017). Media Responsibility During the Coverage Of Terrorist Attacks – A Case Study Of The Abduction And Execution Of The Croatian Citizen Tomislav Salopek, Communication Today, 2017, Vol. 8, No. 2, preuzeto s: <https://bib.irb.hr/datoteka/910440.01.-FELGER-LESINGER-E28093-CT-2-2017.pdf> (Datum pristupa: 30.01.2020.);
  14. Ganor, B. (1998). Countering State-Sponsored Terrorism. The International Policy Institute for Counter-Terrorism Paper, preuzeto s: <https://www.ict.org.il/Article.aspx?ID=1140#gsc.tab=0>, (Datum pristupa: 09.02.2020);
  15. Ghassabi F., Zare-Farashbandi, F. (2015). The role of media in crisis management: A case study of Azarbayejan earthquake, Year: 2015, Volume: 3, Issue Number: 2, Page: 95-102, preuzeto s: [http://www.ijhsdm.org/temp/IntJHealthSystDisasterManage3295-5121288\\_141332.pdf](http://www.ijhsdm.org/temp/IntJHealthSystDisasterManage3295-5121288_141332.pdf) (Datum pristupa: 02.02.2020.);
  16. Glavina, M., Šimić Banović, R. (2017). Terorizam: Kontekst, financiranje i ekonomske posljedice, *Pravnik*, 51(102), str. 41-65. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/192602>, (Datum pristupa: 14.01.2020.);
  17. Globalni indeks terorizma 2019, Institut za ekonomiju i mir, preuzeto s: <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2019/11/GTI-2019web.pdf> (Datum pristupa: 07.02.2020.);
  18. Halilović-Kibrić, N., Fazlić, A., Kobajica, S. (2015). Utjecaj glasina na proces kriznog komuniciranja, Zbornik radova 8. međunarodne konferencije „Dani kriznog upravljanja“. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/309322068\\_Utjecaj\\_glasina\\_na\\_proces\\_kriznog\\_komuniciranja](https://www.researchgate.net/publication/309322068_Utjecaj_glasina_na_proces_kriznog_komuniciranja) *The Impact of Rumors on the Crisis Communication Process*, (Datum pristupa: 03.02.2020.);

19. Hargie, O. and Irving, P. (2016) Crisis communication and terrorist attacks. In A. Schwarz M. Seeger and C. Auer (eds.) *The Handbook of International Crisis Communication Research*, Wiley-Blackwell.
20. Hrvatski jezični portal, <http://hjp.znanje.hr>;
21. Institute for Public Relations, University of Florida (2007). Crisis Management and Communications, preuzeto s: <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (Datum pristupa: 10.02.2020.);
22. Ivanović, V. (2014). Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti, *Međunarodne studije*, 14(2), str. 10-28. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/143305> (Datum pristupa: 27.10.2019.);
23. Jenkins, B. M. (1974). *International Terrorism: A New Kind of Warfare*, Santa Monica, Calif.: RAND Corporation, preuzeto s: <https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P5261.pdf> (Datum pristupa: 02.02.2020.);
24. Jugo, D. (2017). Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga i Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment, Zagreb;
25. Kako heuristička raspoloživost utječe na donošenje odluka - Teorije – 2020, preuzeto s: <https://hrv.psychic-parapsychologist.com/how-availability-heuristic-affects-decision-making-16534>, (Datum pristupa: 07.02.2020.);
26. Kazneni zakon, NN 125/11, 144/12, 56/15, 61/15, 101/17, 118/18, 126/19;
27. Kešetović, Ž., Korajlić, N., Toth, I. (2013). *Krizni menadžment*, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije Sarajevo, Veleučilište Velika Gorica;
28. Kešetović, Ž., Toth, I. (2012). *Problemi kriznog menadžmenta*, znanstvena monografija, Veleučilište Velika Gorica, Visoka škola za sigurnost s pravom javnosti, Centar za međunarodne i sigurnosne studije Fakulteta političkih znanosti u Zagrebu, Velika Gorica;
29. Kouri, G., Tziaferi, S. (2016). Case study: Paris Terrorist attack November 2015, crisis management and the role of media, *International Journal Of Occupational Health and Public Health Nursing*, vol.3, no.2, 2016, 31-43, preuzeto s: [https://www.sciencypress.com/journal focus.asp?main\\_id=86&Sub\\_id=IV&Issue=68879](https://www.sciencypress.com/journal%20focus.asp?main_id=86&Sub_id=IV&Issue=68879) (Datum pristupa: 13.02.2020.);
30. Laiho, H. (2008). Krizno komuniciranje, *MediAnali*, 2(3), str. 49-68. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/42342>, (Datum pristupa: 05.01.2020.);
31. Legčević, J., i Taučer, K. (2014). Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, *Ekonomski vjesnik*, XXVII(1), str. 199-208. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/127791>

- (Datum pristupa: 06.01.2020.);
32. Marić, S. (2012). Terorizam kao globalni problem, *MediAnali*, 6(11), str. 87-102. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/109161> (Datum pristupa: 02.02.2020.);
  33. Molak, B., (2007), Što je upravljanje u krizama, *Ekonomija Economics*, 13, Broj 2, str. 419-444, preuzeto s: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:eff:ekoeco:v:13:y:2007:i:2:p:419-444> (Datum pristupa: 04.02.2020);
  34. Nacos, L. B. (2003) "The Terrorist Calculus Behind 9-11: A Model for Future Terrorism?" u Martin, G. (2004). *The New Era of Terrorism: Selected Readings*, Thousand Oaks, California (U.S.A.) : Sage, cop. 2004.;
  35. Odluka o donošenju Nacionalne strategije za prevenciju i suzbijanje terorizma, (NN 108/15);
  36. OECD (2015), *The Changing Face of Strategic Crisis Management*, OECD Reviews of Risk Management Policies, OECD Publishing, Paris, Preuzeto s: <https://doi.org/10.1787/9789264249127-en>. (Datum pristupa: 03.02.2020.);
  37. Osmanagić-Bedenik, N. (2010). Krizni menadžment: teorija i praksa, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1), str. 101-118. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/57783> (Datum pristupa: 06.01.2020.);
  38. Perešin, A. (2010). Državni terorizam: borba za slobodu ili teški zločin, *Političke analize*, 1(3), str. 60-62. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/102689> (Datum pristupa: 09.02.2020.);
  39. Petersen, L., Fallou, L., Havarneanu, G., Reilly, P., Serafinelli, E., Bossu, R. (2018). November 2015 Paris Terrorist Attacks and Social Media Use: Preliminary Findings from Authorities, Critical Infrastructure Operators and Journalists. *Iscream 2018*. 629-638., preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/326127048\\_November\\_2015\\_Paris\\_Terrorist\\_Attacks\\_and\\_Social\\_Media\\_Use\\_Preliminary\\_Findings\\_from\\_Authorities\\_Critical\\_Infrastructure\\_Operators\\_and\\_Journalists](https://www.researchgate.net/publication/326127048_November_2015_Paris_Terrorist_Attacks_and_Social_Media_Use_Preliminary_Findings_from_Authorities_Critical_Infrastructure_Operators_and_Journalists), (Datum pristupa: 13.02.2020.);
  40. Plenković, M. (2015). Krizno komuniciranje, *Media, culture and public relations*, 6(2), str. 113-118. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/149016> (Datum pristupa: 15.01.2020.);
  41. Pop-Flanja, D. (2019). Terrorist Attacks - A Challenge in Crisis Communication. International conference RCIC 2019, Redefining Community in Intercultural Context Vlora, 2-4 May 2019 , preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/333161917\\_TERRORIST\\_ATTACKS\\_-\\_A\\_CHALLENGE\\_IN\\_CRISIS\\_COMMUNICATION](https://www.researchgate.net/publication/333161917_TERRORIST_ATTACKS_-_A_CHALLENGE_IN_CRISIS_COMMUNICATION) (Datum pristupa: 21.10.2019.);
  42. Prodan, T. (2015). Internet, terorizam, protuterorizam, National security and the future, 16(1), str. 93-143. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/157109> (Datum pristupa: 30.01.2020.);
  43. Rezolucija Vijeća sigurnosti 1963, S/RES/1963, 2010, preuzeto s:

- <http://unscr.com/files/2010/01963.pdf> (Datum pristupa 29.01.2020.);
44. Roth, F., Giroux, J. (2013). Opportunities and Risks of Social Media in Disaster Management – A Swiss Perspective, Conference Paper, TIEMS conference "Public Alerting and Social Media during Crisis and Disasters" 30th October - 1st November 2013, preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/258323641\\_Opportunities\\_and\\_Risks\\_of\\_Social\\_Media\\_in\\_Disaster\\_Management\\_-\\_A\\_Swiss\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/258323641_Opportunities_and_Risks_of_Social_Media_in_Disaster_Management_-_A_Swiss_Perspective) (Datum pristupa: 06.01.2020.);
45. Ruggiero, A. (2017). Crisis communication and terrorism: Mapping challenges and co-creating solutions, Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2017, 93 p., preuzeto s: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/55370> (Datum pristupa: 27.10.2019.);
46. Shpiro, S., Díaz Fernández M. A., Hargie, O., Nikolov Madzharov, S., Möhrle, H., Nomikos, J. (2011). The SAFE-COMMS Terrorism Crisis Communication Manual, preuzeto s: [https://faculty.biu.ac.il/~sshpiro/pdf/SAFE%20COMMS%20Manual%20final\\_en\\_0605.pdf](https://faculty.biu.ac.il/~sshpiro/pdf/SAFE%20COMMS%20Manual%20final_en_0605.pdf); (Datum pristupa: 29.09.2019.);
47. Sto tisuća građana Osla u 'povorci ruža', broj mrtvih nije 93 nego 76 preuzeto s: <https://dnevnik.hr/vijesti/svijet/monstrum-zeli-svojih-5-minuta-na-sudu-pribjegao-zvjerstvu-jer-politicki-nije-postigao-nista.html>, (Datum pristupa: 13.02.2020.);
48. Tomić, Z., i Milas, Z. (2007). 'Strategija kao odgovor na krizu', Politička misao, 44(1), str. 137-149. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/20151> (Datum pristupa: 06.02.2020.);
49. Tomić, Z., i Sapunar, J. (2006). 'KRIZNO KOMUNICIRANJE', *Hum*, (1), str. 298-310. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/231872>
50. Vettenranta, S. (2015). Crisis Communication and the Norwegian Authorities, *Nordicom Review*, 36(1), 51-64. doi: <https://doi.org/10.1515/nor-2015-0005>, (Datum pristupa: 12.02.2020.);
51. Vos et. al. (2011). Developing a Outcomes of an International Crisis Communication Scorecard Research Project 2008-2011 (Ref.);
52. Vučak, M., Zelić, M. (2009). Suvremeni pristupi kriznom upravljanju, u Smerić, T., Sabol, G. (2009) Sigurnost i obrana Republike Hrvatske u euroatlantskom kontekstu, Biblioteka ZBORNICI, knjiga 36, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, str. 117.-132., preuzeto s: [https://www.pilar.hr/wp-content/images/stories/dokumenti/sigurnost\\_obrana/9.pdf](https://www.pilar.hr/wp-content/images/stories/dokumenti/sigurnost_obrana/9.pdf) (Datum pristupa: 27.10.2019.);
53. Wang, Y., Dong, C. (2017). Applying Social Media in Crisis Communication: A Quantitative Review of Social Media-Related Crisis Communication Research from 2009 to 2017, *International Journal of Crisis Communication*, 2017, 1, 29-37, preuzeto s: <https://pdfs.semanticscholar.org/0e4a/decaaca0ed91ce8facb5367d87175c16d74.pdf> (Datum pristupa: 06.01.2020.);

54. Zaremba, A. J. (2010). Crisis communication theory and practice. Armonk, N.Y., M.E. Sharpe.



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 navođenja 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, Matija Šantalab pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor diplomskog rada pod naslovom Izazovi kriznog komuniciranja u slučajevima terorističkih napada te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student:  
Matija Šantalab

  
\_\_\_\_\_  
(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, Matija Šantalab neopozivo izjavljujem da sam suglasan s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom Izazovi kriznog komuniciranja u slučajevima terorističkih napada čiji sam autor.

Student:  
Matija Šantalab

  
\_\_\_\_\_  
(vlastoručni potpis)