

# Analiza pristupa kriznom komuniciranju u Republici Hrvatskoj

---

Ivković, Nikolina

Undergraduate thesis / Završni 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:122:120679>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-27**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 204/PMM/2020**

**Naslov završnog rada**

**ANALIZA PRISTUPA KRIZNOM KOMUNICIRANJU U REPUBLICI  
HRVATSKOJ**

Nikolina Ivković, 1201/336

Koprivnica, rujan 2020.



**Sveučilište  
Sjever**

**Odjel za Poslovanje i menadžment u medijima**

**Završni rad br. 204/PMM/2020**

**ANALIZA PRISTUPA KRIZNOM KOMUNICIRANJU U REPUBLICI  
HRVATSKOJ**

**Student**

Nikolina Ivković, 1201/336

**Mentor**

doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac

Koprivnica, rujan 2020.

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment u medijima		
PRISTUPNIK	Nikolina Ivković	MATIČNI BROJ	1201/336
DATUM	02.09.2020.	KOLEGIJ	Poslovno komuniciranje
NASLOV RADA	Analiza pristupa kriznom komuniciranju u Republici Hrvatskoj		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Analysis of the approach to crisis communication in the Republic of Croatia		

MENTOR	dr.sc. Ana Globočnik Žunac	ZVANJE	docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv.prof.dr.sc. Ljerka Luić, predsjednik povjerenstva		
	2. doc. dr. sc. Mirko Smoljić, član		
	3. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član mentor		
	4. izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak, zamjenski član		
	5. _____		

## Zadatak završnog rada

BROJ	204/PMM/2020
OPIS	

Poslovne organizacije u vrijeme kriza imaju povećani broj značajnih aktivnosti koje zahtijevaju temeljito analiziran pristup. Odlučivanje u takvim vremenskim ograničenim i pod višom razinom stresa kod svih uključenih dionika je otežano, a rezultati takvih odluka mogu biti pogubni za organizaciju. Jedna od važnih aktivnosti je krizna komunikacija. Planiranje komunikacije i učenje iz iskustava organizacija koje su iskusile krizne situacije od izuzetnog je značaja. Tema završnog rada je krizno komuniciranje u poslovnom kontekstu i za cilj ima prikazati osnovne značajke i čimbenike kriznog komuniciranja. Osim pregleda teorije kriznog komuniciranja rad ima za cilj utvrditi koliko je kvalitetna krizna komunikacija u hrvatskim poslovnim organizacijama analizom komunikacija poznatih kriznih situacija.

Zadaci koje je potrebno realizirati u završnom radu su:

- prikazati teoriju kriznog upravljanja i važnost i ulogu kriznog menadžmenta,
- predstaviti teoriju o važnosti planiranja krizne komunikacije i diskutirati dionike krizne komunikacije,
- opisati važnost i obilježja različitih komunikacijskih strategija u vrijeme krize,
- opisati nekoliko pozitivnih i negativnih primjera iz hrvatske prakse i
- diskutirati o navedenim primjerima.

ZADATAK URUČEN	8/9/2020	POTPIS MENTORA	
----------------	----------	----------------	---



## Zahvale

Zahvaljujem svim profesorima koji su mi predavali za vrijeme studiranja na Sveučilištu Sjever te koji su mi pomogli da dođem do faze pisanja završnoga rada i završetka preddiplomskog studija. Posebno zahvaljujem profesorici dr. sc. Ani Globočnik Žunac koja je pristala biti moja mentorica te koja mi je pomogla pri izradi završnoga rada. U pisanju rada velika mi je podrška bila moja obitelj te joj se ovim putem zahvaljujem.

## Sažetak

Ovaj se rad bavi pojmom krizne komunikacije, odnosno komunikacije koja se prakticira kada dođe do bilo kakve nepredvidive situacije pogubne za uspješnost odnosno opstanak same organizacije. Krizne situacije dio su svakodnevnog poslovanja pa je zbog toga važno isplanirati komunikaciju u kriznoj situaciji. Ako krizna komunikacija nije planirana, što uključuje i donošenje kriznog komunikacijskog plana, ona donosi veliki rizik za ishode svih poslovnih aktivnosti. Za potrebe pisanja ovoga rada korišteno je sekundarno istraživanje literature, a htjelo se pokazati da poduzeća koja uspiju ostvariti adekvatnu komunikaciju u kriznoj situaciji, u daljnjem poslovanju nemaju problema izazvanih tom komunikacijom. Organizacije koje ne razvijaju strategije kriznog komuniciranja u opasnosti su da nepovratno naruše svoj ugled. Određene su hrvatske organizacije ostvarile uspješnu komunikaciju u kriznim situacijama, a određene su doživjele velike gubitke zbog neadekvatne krizne komunikacije.

Ključne riječi: krizna komunikacija, planiranje, pozitivni i negativni primjeri

## Summary

This paper deals with the concept of crisis communication or to be more precise communication that is practiced when there is any unpredictable situation detrimental to the success or survival of the organization itself. Crisis situations are part of everyday business, so it is important to plan communication for a crisis situation. If crisis communication is not planned, which includes the adoption of a crisis communication plan, it carries a high risk for the outcomes of all business activities. For the purposes of writing this paper, a secondary literature research was used, and it showed that companies that manage to achieve adequate communication in a crisis situation, in further business do not have problems caused by this communication. Organizations that do not develop crisis communication strategies are in danger of irreversibly damaging their reputation. Certain Croatian organizations have achieved successful communication in crisis situations, and some have suffered large losses due to inadequate crisis communication.

Keywords: crisis communication, planning, positive and negative examples

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. UVOD U POSLOVNU KOMUNIKACIJU.....	2
3. KRIZNA SITUACIJA.....	5
3.1. Pojam krize i uzroci krize.....	5
3.2. Obilježja krizne situacije.....	7
3.3. Faze krizne situacije.....	8
3.4. Uloga menadžmenta u kriznoj situaciji.....	9
4. KRIZNO KOMUNICIRANJE.....	11
4.1. Strategije kriznog komuniciranja .....	11
4.2. Komunikacijski plan u kriznim situacijama.....	12
4.3. Faze kriznog komuniciranja.....	14
4.4. Interna i eksterna krizna komunikacija .....	15
4.4.1. Interna krizna komunikacija.....	15
4.4.2. Definiranje javnosti u kriznoj situaciji.....	17
4.4.3. Eksterna krizna komunikacija .....	17
4.5. Odnosi s medijima u kriznoj situaciji.....	19
4.6. Adekvatno formuliranje kriznih poruka.....	20
5. PRIMJERI KRIZNOG KOMUNICIRANJA.....	22
5.1. Pozitivni primjeri .....	22
5.2. Negativni primjeri .....	23
5.3. Krizna komunikacija – koronavirus .....	25
6. ZAKLJUČAK .....	28
7. POPIS LITERATURE .....	29
POPIS SLIKA .....	32
POPIS TABLICA.....	33

## 1. UVOD

Čovjeku je svojstvena želja za prijenosom mišljenja, izražavanjem želja i razmjenom informacija još od davnih povijesnih vremena, o čemu svjedoče stari povijesni zapisi, slike nacrtane u spiljama i zapisi uklesani u stijene. O čovjeku se promišlja kao o društvenom biću, o biću koje je u konstantnom doticaju s drugima. Zbog toga je čovjeku svojstvena komunikacija, proces prijenosa informacija, želja i misli koji može biti verbalni i neverbalni, pisani, usmeni i putem elektroničkih medija.

Komunikacija je proces koji se odvija svakodnevno, bez prestanka te ga nije moguće spriječiti ni zaustaviti budući da je čak i izostanak komunikacije ili odgovora u komunikacijskom procesu jedan oblik komunikacije. Dio komunikacije je i poslovna komunikacija koja ima posebna pravila i komunikacijska načela. Komunicira se i u kriznim situacijama, odnosno situacijama koje mogu utjecati na čovjekovu sigurnost, na ugled organizacije ili na cjelokupnu zajednicu.

Cilj ovoga rada je istražiti krizno komuniciranje kao oblik komuniciranja koji se događa u posebnim uvjetima. U radu se daju osnovne teorijske pretpostavke komunikacije, predstavljaju se osnovne vrste komunikacije, objašnjava se pojam krize i pojmovi vezani za krizu te se naposljetku detaljno objašnjava krizno komuniciranje, a pritom se daju i primjeri pozitivne i negativne krizne komunikacije.

Rad je podijeljen na šest glavnih poglavlja od kojih je prvo poglavlje uvodno poglavlje u rad. Drugo poglavlje je Komunikacija, a bavi se objašnjavanjem osnovnih teorijskih načela vezanih za komunikaciju. Treće poglavlje, Krizna situacija, objašnjava pojam krize i krizne situacije, govori o fazama i obilježjima krizne situacije te ulozima menadžmenta u kriznoj situaciji. Četvrto poglavlje, Krizno komuniciranje, detaljno objašnjava načela kriznog komuniciranja, vrste krizne komunikacije, odnose s medijima u kriznoj komunikaciji i druge pojmove. U petom poglavlju iznose se pozitivni i negativni primjeri krizne komunikacije, a šesto poglavlje je Zaključak rada.



## 2. UVOD U POSLOVNU KOMUNIKACIJU

Komunikacija je proces razmjene informacija koji se zbiva između minimalno dvoje sudionika, a sudionici u proces komunikacije kreću potaknuti različitim razlozima. Komunicirati znači “dijeliti informaciju s drugima, u tom procesu sugovornici se međusobno obogaćuju” (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008: 8). Komunikacija je “pošiljanje i primanje poruka, nekih sadržaja” (Leinert Novosel, 2015: 15). Dva su osnovna značenja riječi komunikacija. Prvo značenje podrazumijeva shvaćanje komunikacije kao prenošenja poruka, a drugo značenje podrazumijeva shvaćanje komunikacije kao utjecaja na sugovornika ili samoga govornika (Leinert Novosel, 2015: 15). Nadalje, komunikacija je “ponašanje kojemu je, iz perspektive komunikatora, svrha prijenos poruka jednoj ili više osoba pomoću simbola” (Kunczik, Zipfel, 2006: 10).

Komunikacija je proces u kojemu sudjeluju najmanje dvije osobe te se odvija dvosmjerno što znači da se informacije prenose između najmanje dviju strana. Na tijek komunikacije utječu različite karakteristike osoba koje komuniciraju kao što su temperament, emocije, prethodna komunikacija i druge (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008: 8). Komunikacija je proces koji se neprekidno zbiva, nemoguće ga je zaustaviti. Čovjek ne može odlučiti ne komunicirati jer je svaki njegov čin ujedno i komunikacija. Zbog toga se čovjek može smatrati i komunikacijskim bićem (Leinert Novosel, 2015: 19).

Pri pomisli na riječ komunikacija, obično se misli na razgovor, odnosno na verbalnu komunikaciju. Verbalna komunikacija je komunikacija koja se ostvaruje govorom, a odnosi se na ono što je rečeno (Mihalinčić, 2018: 10).

Osnovni oblik verbalne komunikacije je razgovor. Razgovor predstavlja usmenu razmjenu stavova i mišljenja i zbog toga je to osnovni oblik komunikacije. Praktičan je zato što omogućuje i trenutnu povratnu reakciju, odnosno odmah se zna što misli primatelj poruke. Ne može se znati je li primatelj primio poruku sve dok se ne dobije povratna informacija o zaprimljenoj poruci (Mihalinčić, 2018: 10).

Verbalna komunikacija može biti i pisana. Pisana verbalna komunikacija se ostvaruje različitim načinima zapisa (pisanja) te je zbog toga sporija od usmene verbalne komunikacije. Izostaje i mogućnost davanja trenutne povratne informacije. Pisana verbalna komunikacija je praktična

za poslovno komuniciranje zato što se ostavlja trajniji trag o poruci, ali nije toliko pouzdana zato što izostaje reakcija primatelja poruke (Mihalinčić, 2018: 11). Dakle, jezik je najvažnije sredstvo ljudske komunikacije, ali ne i jedino (Kunczik, Zipfel, 2006: 17). Osim jezika, ljudi se koriste i drugim simbolima, odnosno komunikacijskim kanalima.

Postoji i neverbalna komunikacija. Neverbalna komunikacija je oblik komunikacije “koja se ostvaruje nekim drugim sredstvima mimo riječi” (Knapp, Hall, 2010: 5). Verbalna i neverbalna komunikacija se za vrijeme komunikacijskog procesa zbivaju paralelno, što znači da se ne mogu strogo odvojiti.

Organizacije ne mogu funkcionirati bez komunikacije. Zbog toga su različiti oblici komunikacije dio svakodnevnog poslovanja svake organizacije. Poslovna komunikacija može uključivati sve djelatnike organizacije kada se radi o komunikaciji unutar organizacije ili može uključivati samo neke djelatnike kada se radi o komunikaciji izvan organizacije (Jurković, 2012: 388).

Komunikacija u organizaciji može biti formalna i neformalna. Formalna komunikacija je komunikacija koja ima unaprijed isplaniran i sustavan način prijenosa informacija koji vrijedi u cijeloj organizaciji. Bez formalne komunikacije ne mogu se adekvatno obavljati organizacijski zadaci pa zbog toga menadžment konstantno nastoji poticati formalnu komunikaciju. Neformalna komunikacija je komunikacija koja nema plan i koja se temelji na osobnim vezama. Ponekad je problematična zato što ju je nemoguće kontrolirati (Jurković, 2012: 392-393). Komunikacija u organizaciji ima četiri temeljne uloge; kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje što je prikazano na slici.

**Slika 1. Temeljne funkcije poslovne komunikacije**



Izvor: Jurković, 2012: 391

Interna komunikacija u organizaciji je važna za razvoj dobrih odnosa. Planirana, sustavna i učinkovita komunikacija ima pozitivan utjecaj na međuljudske odnose i povećanje motivacije zaposlenika. Dobra komunikacija u organizaciji smanjuje fluktuaciju zaposlenika i osnažuje osjećaj pripadnosti organizaciji kod zaposlenika. Interna komunikacija može utjecati i na zdravlje zaposlenika budući da se zaposlenici osjećaju bolje ako su izloženi adekvatnoj komunikaciji na radnome mjestu (Bolfek, Milković, Lukavac, 2017: 23).

### **3. KRIZNA SITUACIJA**

Poslovanje je uvijek otvoreno za pojavu različitih rizika. Rizici mogu stvoriti krizne situacije, a krizne situacije utječu na cjelokupno poslovanje.

#### **3.1. Pojam krize i uzroci krize**

Različiti autori pojam krize definiraju na različite načine. Pod krizom se najčešće misli na nastupajući rizik i na incident koji je toliko ozbiljan da ima utjecaj na sigurnost čovjeka, okolinu, proizvode ili ugled poduzeća. Kriza je događaj koji nije planiran, koji nije željen, čije se trajanje ne može predvidjeti, a problem je što se ne može predvidjeti ni njezin kraj (Tomić, 2008: 362). Definira se i kao “ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu” (Tomić, Sapunar 2006: 299).

Postoje mnogobrojni uzroci kriza, a dijele se na vanjske i unutarnje uzroke. Vanjski uzroci krize su oni uzroci koji su nastali u okolini poduzeća, izvan njega te ono nema utjecaj na te uzroke. U vanjske se uzroke kriza ubrajaju različite prirodne katastrofe, nesreće, društveni problemi, recesije, prijetnje sigurnosti i drugi uzroci. Unutarnji uzroci krize su nastali unutar poduzeća, a krize unutar poduzeća često nisu vidljive javnosti. U unutarnje se uzroke kriza ubrajaju problematični međuljudski odnosi, korupcija u poduzeću, neadekvatna korporacijska kultura, loši uvjeti na radnome mjestu i drugi (Tomić, 2008: 363).

Krize se mogu podijeliti u tri velike skupine:

1. Prema okolini iz koje dolaze – dijele se na krize fizičke naravi, krize javnog mišljenja, krize uzrokovane pogreškama uprave i krize gospodarsko-političke okoline.
2. Prema vremenu upozoravanja – dijele se na iznenadne krize i prikrivene krize.
3. Prema načinu doživljavanja – dijele se na neobične krize i percepcijske krize (Tomić, 2008: 363).

Nadalje, uzrocima kriza mogu se smatrati:

- a) Nesreće i prirodni događaji koji dolaze neočekivano, npr. požar, poplava, potres i drugi.

b) Krize vezane za zdravlje i okoliš koje nisu nužno uzrok neodgovornosti organizacije, ali organizacija ih mora riješiti. Primjer su eksplozije, neovlašteno mijenjanje proizvoda ili sudske tužbe.

c) Raznovrsni tehnološki incidenti kao što su kvarovi na računalnoj opremi, napadi hakera i slično.

d) Utjecaji ekonomskih i tržišnih sila.

e) Nekontrolirani radnici (Tomić, 2008: 363-365)

Krize se dijele i na strategijske krize, krize uspjeha i krize likvidnosti, a vrste kriza i indikatori tih kriza prikazani su u tablici.

**Tablica 1. Vrste kriza i indikatori kriza**

Vrsta krize	Indikatori
strategijska kriza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurentska pozicija</li> <li>• tržišni rast</li> <li>• cijene</li> <li>• kvaliteta proizvoda</li> <li>• ugled</li> <li>• odnos prema kupcima</li> <li>• obujam investiranja</li> <li>• obujam istraživanja i razvoja</li> <li>• vrijednost za vlasnike</li> </ul>
kriza uspjeha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• novčani tok</li> <li>• burzovna vrijednost</li> <li>• stvaranje vrijednosti</li> <li>• rentabilnost vlastitog ulaganja</li> <li>• rentabilnost ukupnog ulaganja</li> <li>• rentabilnost prometa</li> <li>• dobit po dionici</li> <li>• povrat investiranja (RoI)</li> </ul>
kriza likvidnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stupnjevi likvidnosti</li> <li>• radni kapital</li> <li>• koeficijent obrtaja</li> <li>• dani vezivanja</li> <li>• novčani tok</li> <li>• račun tokova kapitala</li> <li>• bilanca promjena</li> </ul>

Izvor: Osmanagić Bedenik, 2010: 107

Proces krize ima tri faze: potencijalnu fazu, latentnu fazu i akutnu fazu. Potencijalna faza krize javlja se kada još nije došlo do krize, ali postoji mogućnost da će se javiti kriza. Ako se ne donesu dobre poslovne odluke, u kombinaciji sa situacijom, može se javiti kriza. U ovoj fazi krizni menadžment može donijeti odluke pomoću kojih će se kontrolirati rizik i suzbiti veća šteta. Latentna faza krize je stanje u kojemu se je iz potencijalne faze razvila određena opasnost, ali ta opasnost još nije izmjerena ekonomskim pokazateljima. U situaciji latentne krize organizacija još uvijek može pozitivno djelovati na suzbijanje posljedica krize te može raditi na osnaživanju jakih strana. Ako menadžment u latentnoj fazi djeluje na odgovarajuć način te donese odgovarajuće odluke, moguće je suzbiti veću štetu. Akutna faza je faza u kojoj se je kriza već javila i moguće ju je izmjeriti. U ovoj fazi moraju se donositi inovativne i velike odluke (Osmanagić Bedenik, 2010: 106-108).

### **3.2. Obilježja krizne situacije**

Svaka organizacija može se naći u krizi, a postoje četiri osnovne vrste kriza s kojima se organizacije mogu susresti. Tako postoje:

1. Perceptualna kriza (kriza uočavanja)
2. Bizarna kriza
3. Iznenadna kriza
4. Prikrivena kriza (Tomić, 2008: 365)

Perceptualna kriza je kriza uočavanja, a javlja se kada se ništa krivo nije napravilo, ali je javnost uočila krive radnje i događaje pa postoji šteta. Bizarna kriza je neočekivana kriza koja se ne može predvidjeti. Iznenadne krize su krize koje je moguće isplanirati kriznim planovima budući da obuhvaćaju događaje koji se mogu djelomice planirati, kao što su požari, nasilje i slično. Prikrivene krize su poslovni problemi koji stvaraju negativan publicitet kada se jave u medijskom prostoru (Tomić, 2008: 365). Također, moguće je kategorizirati osam tipova kriznih situacija: prirodne krize, tehnološke krize, krize zbog sukoba, krize zbog zlonamjernosti, krize zbog vrijednosti upravljanja, krize zbog obmane, krize zbog lošeg poslovanja uprave te poslovne i ekonomske krize (Tomić, 2008: 366).

### 3.3. Faze krizne situacije

Dokazano je da određene organizacije na bolji način vladaju kriznim situacijama. Takve organizacije imaju dobro odrađene pripreme za krizu, krizni tim, kriznog koordinatora, definirane procedure kontrole i evaluacije krize i redovite treninge svih sudionika poslovnih procesa kako bi bili spremniji na kriznu situaciju. U slučaju izbijanja krize, odnosno incidenta koji dovodi do krizne situacije, potrebno je poduzeti devet faza (Tafra-Vlahović 2015: 64).

#### 1. Prijava incidenta

U prvoj fazi potrebno je incident prijaviti nadređenima, ovisno o organizacijskoj strukturi i kriznim planovima. Kontakti nadređenih trebaju biti istaknuti na jasno vidljivim mjestima, a važno je da je uvijek bar netko od nadređenih dostupan telefonom 0/24, svim danima u tjednu.

#### 2. Prvi sastanak kriznog tima

Nakon što se prijavi incident, koordinator za krizu trebao bi u roku od jednoga sata osnovati ili sazvati krizni tim. Daljnje odluke o tome koga je potrebno pozvati na sastanak donose se ovisno o vrsti incidenta.

#### 3. Početna analiza incidenta

Svi članovi kriznog tima prema proceduri iz kriznog plana procjenjuju prijetnju da se rizik proširi.

#### 4. Aktivnosti

Potrebno je uspostaviti krizni operativni centar. Krizni tim mora isplanirati aktivnosti koje su u skladu s procjenom rizika. Potrebno je voditi svu dokumentaciju vezanu za kriznu situaciju. Daje se procjena rizika i potrebno je identificirati ključnu javnost (dobavljači, zaposleni, kupci...) i vidjeti treba li angažirati još neke vanjske stručnjake koji će pomoći u upravljanju kriznom situacijom.

#### 5. Krizni centar

Krizni centar je konstantno otvoren i ima sve uređaje koji su potrebni za samostalno komuniciranje.

## 6. Interna komunikacija

Unutar organizacije, pravilo je da zaposlenici moraju znati što se događa, a isto je i centralom, zaštitarskom službom i svim članovima kriznog tima.

## 7. Vanjska komunikacija

Najbolje je angažirati ili odrediti glasnogovornika koji će voditi komunikaciju s javnošću. Sve što se komunicira mora odrediti ovlaštena osoba, obično krizni koordinator. Ovisno o situaciji, komunicira se s nadležnim organima vlasti. Medijima je također potrebno redovito slati valjane obavijesti.

## 8. Medijska strategija

Komunikacija s medijima je vrlo važna te je potrebno imati pripremljene izjave za medije i imati informativne materijale za novinare u kriznom centru.

## 9. Evaluacija

Nakon završetka krize, sakupljaju se i objedinjuju svi materijali te se održava evaluacijski sastanak na kojemu se procjenjuje kako je organizacija funkcionirala u kriznoj situaciji (Tafra-Vlahović 2015: 64-65).

### **3.4. Uloga menadžmenta u kriznoj situaciji**

Menadžment u organizaciji ima pet funkcija koje su međusobno povezane, a doprinose ostvarenju ciljeva. Tih pet osnovnih funkcija menadžmenta su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola (Garača, Kadlec, 2011: 119).

Komunikacija je važan zadatak svakoga suvremenog menadžera zato što se menadžer bavi vodstvom, komuniciranjem, motiviranjem zaposlenika i međuljudskim odnosima. Menadžer ne može biti vođa ako ne zna komunicirati. Zbog toga su menadžeri često zaduženi za uspostavljanje uspješne komunikacije u organizaciji (Garača, Kadlec, 2011: 121).

Osim menadžera, važna je uloga svih zaposlenika organizacije. Svaki zaposlenik svojim neprimjerenim ponašanjem može uzrokovati krizu u organizaciji, iako zaposlenici toga često uopće nisu svjesni. Neznanje, manjak vještina, nesposobnost, nezadovoljstvo i drugi razlozi nanose štetu organizaciji. Posljedice neadekvatnog ponašanja zaposlenika mogu biti raznolike,



štrajkovi, pojačana fluktuacija stručnih zaposlenika, pad motivacije i općenito nanošenje štete organizaciji (Brčić, Malbašić, Đukes, 2013: 283).

Uspješnosti organizacije doprinosi kvaliteta zaposlenika i menadžmenta. Najviše se taj doprinos vidi u kriznim situacijama. Svi zaposlenici organizacije, a ne samo menadžeri, odgovorni su za prevladavanje krize (Brčić, Malbašić, Đukes, 2013: 283). Krizni menadžer treba pažljivo izabrati stil vodstva. Preporučljivo je da jasno pokaže autoritet i odlučnost te da je samopouzdan.

## **4. KRIZNO KOMUNICIRANJE**

Kao što je istaknuto u prethodnom poglavlju, u poduzećima se danas vrlo često događaju različite nesreće i krize. Zbog toga je vrlo važno krizno komuniciranje koje se odnosi na komunikaciju za vrijeme kriznih situacija.

### **4.1. Strategije kriznog komuniciranja**

Organizacije u kojima se javi kriza, odnosno koje su pogođene krizom, nastoje bez obzira na sve sačuvati svoj ugled u kriznoj situaciji. Ugled je vrijednost koja se dugo gradi, a moguće ju je jednostavno srušiti. Zbog toga je potrebno primijeniti neku od strategija kriznog komuniciranja, a na raspolaganju su:

1. strategija priznanja
2. strategija pravne pomoći
3. strategija šutnje
4. strategija povlačenja i napada
5. strategija traženja širih razloga za nastanak krize (Mihalinčić, 2018: 30)

Strategija priznanja je opraštanje i davanje druge prilike što znači da se priznaje pogreška, oprašta se odgovornim osobama i nudi se neka vrsta odštete za ono što se je dogodilo. Često je javno priznavanje pogreške te davanje ostavke nadređenih. Strategija pravne pomoći pokušava problem riješiti pravnim putem. Kod ove strategije je problem što, bez obzira na rezultat, organizacija dobiva negativnu reputaciju. Strategija šutnje javlja se kada organizacija odluči ne iznositi informacije o onome što se je dogodilo. Ova je strategija loša zato što dolazi do nagađanja i širenja lažnih informacija. Strategija povlačenja i napada znači da organizacija povlači proizvod, a kasnije ga opet stavlja na tržište. Strategija traženja širih razloga za nastanak krize znači da se oslanja na viši autoritet ili tijelo vlasti kako bi se krivnja prebacila na treću stranu (Mihalinčić, 2018: 30-31).

Komunikacijske strategije korisne su kod rješavanju problema do kojih dovodi kriza, a mogu se podijeliti prema segmentima, odnosno prema onim dionicima poslovanja na koje djeluju

(Tomić, 2008: 373). U sljedećoj tablici prikazana je komunikacijska strategija prema segmentima.

**Tablica 2. Komunikacijska strategija prema segmentima**

Segment	Ključne poruke	Medij	Izbor trenutka	Glasnogovornik
Zaposlenici	Radna mjesta, umirovljenje, prekvalifikacije	Sastanci u organizaciji, pisma	Prije preskonferencije, redovito izvještavanje-	Predsjednik uprave, glavni direktor, direktor ljudskih potencijala.
Klijenti	Promjenom će se poboljšati usluge i ojačati organizacija.	Dopisi direktorima nabave, preko prodajnih predstavnika, specijalizirani časopisi.	Istovremeno kada i priopćenje za medije.	Potpredsjednik za marketing.
Dobavljači	Promjena će osnažiti organizaciju.	Osobni dopis ili osobni posjet svim važnim dobavljačima.	Odmah.	Direktor nabave.
Investitori	Potpuno izvješće o promjeni, zašto i kako će se osnažiti organizacija.	Dopis, mrežne stranice.	Odmah.	Financijski direktor i potpredsjednik za odnose s investitorima.
Opinion makeri	Potpuno izvješće o planovima tvrtke i razlozi za promjenu.	Sastanak s vođama društvene zajednice.	Prije priopćenja za javnost.	Predsjednik uprave, glavni direktor tvornice, direktor ljudskih resursa.
Nadzorni organ, vladine agencije	Potpuno izvješće o planovima tvrtke i razlozi za promjenu.	Pismo – preporučeno.	Prije priopćenja za javnost	Izvršni direktor, pravni savjetnik
Javnost	Potpuno izvješće o planovima tvrtke i razlozi za promjenu.	Priopćenja za javnost.	Nakon razgovora s ključnim zainteresiranim stranama.	Predsjednik uprave, potpredsjednik za korporativno komuniciranje.

Izvor: izrada autorice prema Tomić, 2008: 373

#### 4.2. Komunikacijski plan u kriznim situacijama

S obzirom na to da je krizna situacija uvijek moguća, svaka bi organizacija trebala biti svjesna kriznih mogućnosti kako bi se moglo planirati prije pojave krize. Zbog toga je dobro imati krizni plan prema kojemu će se postupati u kriznoj situaciji. Važno je da se krizno planiranje

završi prije nego što dođe do krizne situacije. Dobar krizni plan može se napraviti u pet jednostavnih koraka:

1. Sastavlja se tim za planiranje
2. Procjenjuju se razmjeri problema
3. Izrađuje se plan
4. Plan se iskušava
5. Plan se prema potrebi ažurira (Tomić, 2008: 366)

U kriznom komunikacijskom planu daje se precizno razrađena strategija komunikacije u kriznoj situaciji. U njemu se nastoje dati opće komunikacijske smjernice za kriznu situaciju; tko će komunicirati, kako i s kime. Krizni komunikacijski plan daje mogućnost bolje komunikacije s internom i eksternom javnošću (Mihalinčić, 2018: 32).

U kriznoj situaciji, dobro je odrediti glasnogovornika. Glasnogovornikova je uloga pružiti informacije medijima i zainteresiranoj javnosti, a to može učiniti samo ako je dobro pripremljen i zna što treba reći. Kod obraćanja javnosti, treba poštivati tri načela:

- a) govorenje istine i služenje istinitim podacima
- b) novinarima i ljudima treba “otvoriti prozor i vrata” organizacije
- c) glavne i odgovorne osobe u organizaciji trebaju se zaštititi od negativnih medijskih reakcija (Mihalinčić, 2018: 26).

U nekim situacijama ulogu glasnogovornika treba dodijeliti glavnoj osobi u organizaciji. Kada se radi o vrlo negativnim događajima u kojima ima umrlih ili stradalih ili je sigurnost ljudskih života narušena, ulogu glasnogovornika preuzima osoba koja ima najviše ugleda u organizaciji (Mihalinčić, 2018: 26).

U odnosima s javnošću, neovisno o tome tko nosi glavnu ulogu, treba pokazivati brigu. Pokazivanje istinske brige za problem, ljude i događaje mora biti prisutno i za vrijeme krizne situacije, ali se odnositi i na budućnost. Osoba treba govoriti jasno i otvoreno te treba imati kontrolu nad porukama koje se šalju medijima. Poruke koje se prenose moraju biti pouzdane

što znači da u njima nema mjesta za aroganciju i skeptičnost. Mora biti vidljiva stručnost osobe koja prenosi poruke, ali i cijele organizacije te mora biti jasno vidljivo da se nešto poduzima kako bi se riješio problem (Mihalinčić, 2018: 26).

Problem je što često dolazi do neučinkovite komunikacije zbog izostanka jasnih ciljeva koji su potrebni kako bi se stvorile uspješne poruke. Prije slanja bilo kakve poruke potrebno je definirati cilj koji se želi postići slanjem te poruke. Jedna od najvažnijih odlika poruke u kriznoj situaciji je preciznost. “Krizna poruka može biti pisana, slušna ili vizualna (simbolična), ali svakako jasna i nedvojbeno” (Bulajić, 2010: 88).

Često tvrtke imaju razmišljanje da kriza neće pogoditi baš njih te se nonšalantno odnose prema mogućnosti krize. Takav način razmišljanja dovodi do manjka planiranja te se tvrtka onemogućuje u pravilnom planiranju i daljnjem djelovanju. Ta se strategija zove strategija guranja glave u pijesak, rasprostranjena je, ali se ne preporučuje. Zahvaljujući suvremenim komunikacijskim kanalima, komunikacija bi se trebala odvijati 24 sata dnevno, svaki dan (Bulajić, 2010: 88).

### **4.3. Faze kriznog komuniciranja**

Krizna komunikacija ima četiri faze:

1. Fazu prevencije
2. Fazu pripreme
3. Fazu odgovora
4. Fazu učenja

Faza prevencije je faza koja se događa prije nagovještaja krize. U njoj se pokušavaju identificirati eventualni mogući uzroci kriza i poduzimaju se adekvatni koraci kako bi se kriza spriječila. Osobe koje su zadužene za upravljanje krizom trebaju stalno sakupljati informacije o prijetnjama i procjenjivati ih.

Faza pripreme bavi se kriznim komunikacijskim planom i timom koji ga provodi. U planu se nalaze informacije vezane za komuniciranje u kriznoj situaciji, važni telefonski brojevi te zadaci kriznog tima. Određeno je i tko treba s kim komunicirati u slučaju krizne situacije.

Faza odgovora je najvidljiviji i najistraživaniji dio krizne komunikacije. Faza odgovora dijeli se na početni odgovor i strategije odgovora na krizu. Početni odgovor na krizu uvijek mora biti brz, otvoren i dosljedan. Postoje tri strategije odgovora na krizu: strategija poricanja, strategija umanjivanja i strategija rješavanja. Strategija poricanja nastoji situaciju prikazati kao da ni nije došlo do krize. Strategija umanjivanja nastoji smanjiti povezanost krize i organizacije. Strategija rješavanja nudi kompenzacije i prihvaća odgovornost za kriznu situaciju.

Faza učenja je posljednja faza krizne komunikacije. U fazi učenja se prema kriznoj situaciji odnosi kao prema informaciji. Krizni tim pokušava skupiti što više informacija iz različitih izvora kako bi mogao informirati zainteresiranu javnost (Tomić, Sapunar, 2006: 302-303). Faza učenja događa se nakon što je kriza već odavno završila. Nakon završetka krizne komunikacije, provodi se analiza postupaka jer se može mnogo toga naučiti na temelju počinjenih grešaka (Bulajić, 2010: 88).

#### **4.4. Interna i eksterna krizna komunikacija**

Interna komunikacija odvija se unutar organizacije, a obično se radi o formalnoj komunikaciji. Uspješna interna komunikacija teče u oba smjera, a ostvaruje se u skladu s komunikacijskim normama koje vrijede u organizaciji. Eksterna komunikacija odvija se izvan organizacije, a odnosi se na komunikaciju s poslovnim partnerima, dobavljačima, potrošačima i širom zajednicom. Dio eksterne komunikacije je i marketinška komunikacija (Garača, Kadlec, 2011: 123).

##### **4.4.1. Interna krizna komunikacija**

Interna krizna komunikacija je komunikacija koja se odvija unutar organizacije. Krizna komunikacija sa zaposlenicima vrlo je važna za uspješan izlazak iz krizne situacije. Postoje različiti načini suočavanja s kriznim situacijama, a menadžeri rijetko komuniciraju sa zaposlenicima u kriznim situacijama, što je pogrešno. U kriznim situacijama potrebno je

poboljšati komunikaciju sa zaposlenicima, a ako se radi o velikoj krizi koja utječe na cijelo društvo, važno je preventivno suzbijati moguće interne krizne situacije.<sup>1</sup>

Dobar pristup internoj komunikaciji u kriznoj situaciji može biti jedan od načina rješavanja krize ili može spriječiti pogoršanje krize. Ako je moguće, prije komunikacije s medijima i javnošću, potrebno je ostvariti komunikaciju sa zaposlenicima. Zaposlenici mogu pružiti podršku za rješavanje novonastalih problema te zbog toga moraju prvi znati za sve nove događaje. U situacijama u kojima zaposlenici novosti doznaju putem medija ili društvenih mreža, narušava se odnos zaposlenika prema organizaciji i gubi se povjerenje.<sup>2</sup>

Zaposlenici moraju biti svjesni da pravila ponašanja koja vrijede u normalnim okolnostima vrijede i u kriznoj situaciji. Primjerice, ako organizacija ima pravilo prema kojemu se događaji u organizaciji ne smiju komentirati u javnosti, onda je to pravilo potrebno slijediti i u kriznoj situaciji.<sup>3</sup>

Važno je koordinirano dostavljati informacije do zaposlenika kako neki zaposlenici ne bi imali informacije prije nego drugi čime bi se mogao potaknuti osjećaj neuključenosti zaposlenika koji kasnije dobivaju informacije. Svi zaposlenici moraju dobiti informacije u isto vrijeme. Osim koordiniranih informacija, zaposlenici moraju dobivati nove informacije. Zaposlenici koji ne dobivaju dovoljno ažurnih informacija mogli bi nedostatke informacija početi popunjavati izmišljenim informacijama čime se također nanosi velika šteta organizaciji. Nadređeni bi trebali osmisliti komunikacijski kanal kojim će se informacije dostavljati do svih zaposlenika. Zbog mogućnosti pojave lažnih informacija i pojave još veće krize, zaposlenici moraju znati gdje mogu pronaći ispravne i nove informacije.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Borić, S. (2020.), Interna komunikacija – metode i tehnike komuniciranja, <https://www.edukacije.hr/2020/04/06/interna-komunikacija-metode-i-tehnike-komuniciranja/> (20. 5. 2020.)

<sup>2</sup> Internal communications during times of crisis, <https://www.local.gov.uk/our-support/guidance-and-resources/comms-hub-communications-support/internal-communications-3> (10. 6. 2020.)

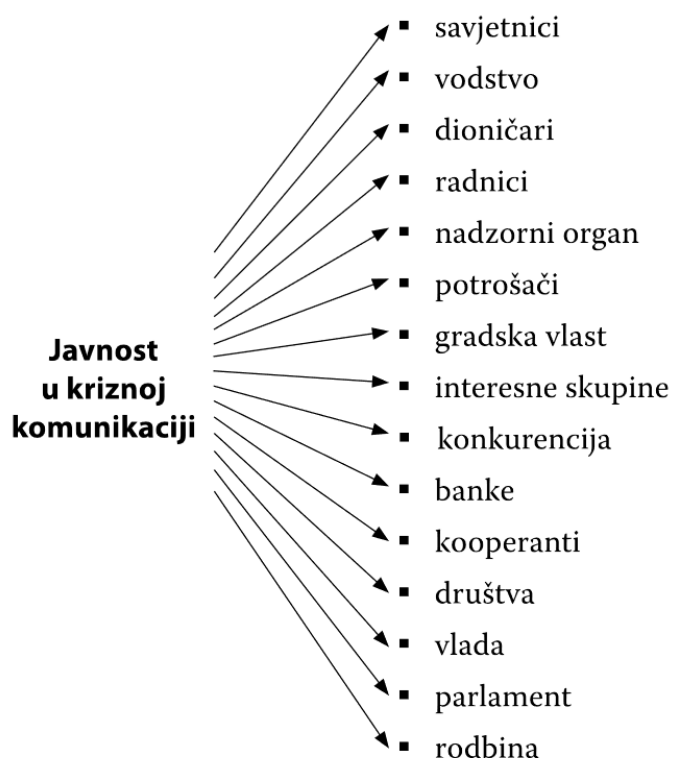
<sup>3</sup> Internal communications during times of crisis, <https://www.local.gov.uk/our-support/guidance-and-resources/comms-hub-communications-support/internal-communications-3> (10. 6. 2020.)

<sup>4</sup> Internal communications during times of crisis, <https://www.local.gov.uk/our-support/guidance-and-resources/comms-hub-communications-support/internal-communications-3> (10. 6. 2020.)

#### 4.4.2. Definiranje javnosti u kriznoj situaciji

Jedan od zadataka vodstva u kriznoj situaciji je definirati javnost. Kada se govori o javnosti, misli se na skupinu ljudi koja djeluje na organizaciju i na koju organizacija ima utjecaj. Organizacija mora učinkovito voditi odnose s javnošću u kriznoj situaciji zato što o tome ovisi njezin opstanak (Tomić, 2008: 367). U kriznoj situaciji organizacija mora osvijestiti koje su njezine ključne javnosti na koje krizna situacija može imati izravan i neizravan utjecaj. Na slici su prikazane ključne javnosti koje mogu biti pod utjecajem krizne situacije u organizaciji.

**Slika 2. Javnosti u kriznoj situaciji**



Izvor: Tomić, Sapunar, 2006: 300

#### 4.4.3. Eksterna krizna komunikacija

Organizacija, što se tiče odnosa sa širom ciljanom javnošću, može odabrati između dviju temeljnih komunikacijskih strategija. To su defenzivna i ofenzivna komunikacijska strategija. Defenzivna (obrambena) komunikacijska strategija naglasak kod upravljanja poslovnom krizom stavlja na ignoriranje i eliminiranje komunikacije u vrijeme pojave krize. Za to vrijeme



javnost već razvija vlastiti stav prema krizi. Organizacija se brani šutnjom sve dok javnost ne počne vršiti preveliki pritisak, a tada reagira. (Brčić, Malbašić, Đukes, 2013: 291).

Ovaj oblik komunikacijske strategije je uglavnom vrlo negativan. “Glasine, špekulacije i (ne)opravdana nagađanja kolaju poduzećem, ali i njegovim okruženjem, sve je izraženije nezadovoljstvo poslovnih partnera – prekidaju se poslovne suradnje zbog straha od mogućnosti tzv. zaraze poslovnom krizom, zaposlenici postaju izrazito demotivirani – poraslo je devijantno i destruktivno ponašanje, a napetost u poduzeću najčešće postaje neizdržljiva.” (Brčić, Malbašić, Đukes, 2013: 291).

Ofenzivna (napadačka) komunikacijska strategija naglasak stavlja na pokušaj razoružavanja druge strane putem konstantnog komuniciranja s ciljanom javnošću (Brčić, Malbašić, Đukes, 2013: 291). Ciljana javnost se konstantno obavještava o svemu što je važno za kriznu situaciju, neovisno o komunikacijskom kanalu.

Za eksternu komunikaciju u kriznim situacijama mogu se koristiti i društvene mreže. Razvoj društvenih mreža doveo je do promjene paradigmi komunikacije pa društvo u kriznim situacijama preuzima aktivnu ulogu u komunikacijskom procesu. Primjerice, pojedinci se nakon krizne situacije na društvenim mrežama međusobno tješe čime racionaliziraju svoje strahove. Korisnici društvenih mreža tako postaju i konzumenti i distributeri informacija; konzumenti su zbog toga što primaju informacije, a distributeri su zato što plasiraju nove informacije na društvene mreže. Društvene mreže imaju brojne prednosti i nedostatke vezane za krizno komuniciranje. Kao prednosti ističu se lakoća i brzina korištenja, a kao najveći nedostatak mogućnost brzog plasiranja lažnih i neprovjerenih informacija (Puharić, Kobajica, 2016: 462)

Postoji trostruka korist od komunikacije na društvenim mrežama u kriznoj situaciji:

1. Prevencija – kod izrade planova za krizno komuniciranje trebaju se uključiti i društvene mreže. Društvene mreže trebaju služiti za širenje kruga pratitelja i pozitivnih informacija.
2. Intervencija – putem društvenih mreža mogu se sa širom javnošću dijeliti informacije o kriznoj situaciji. Moguće je demantirati lažne vijesti.
3. Postvencija – na društvenim mrežama mogu se objaviti informacije o završetku krizne situacije (Klepić, Bošnjak, Mabić, 2020: 41)

I dalje je vrlo često prisutna predrasuda da će komunikacija u kriznoj situaciji uznemiriti, a ne smiriti javnost. Stanovništvo treba informirati, a ne samo upozoravati, stoga je ova predrasuda neutemeljena. Za vrijeme krize, krizna komunikacija ljudima nudi mogućnost da podijele svoje strahove te da dobiju adekvatne odgovore na pitanja koja ih brinu. Zbog toga je važno obraćati se javnosti na primjeren način (Bulajić, 2010: 88). “Valja istinski a ne deklarativno poslušati glas javnosti i obratiti se iskreno, prilagođenim i jednostavnim jezikom, s poštovanjem i pažnjom koju i sami u komunikaciji očekujemo” (Bulajić, 2010: 88).

#### **4.5. Odnosi s medijima u kriznoj situaciji**

U svakoj kriznoj situaciji javlja se povećana medijska zainteresiranost budući da mediji žele napraviti dobru priču, a krizna situacija uvijek predstavlja potencijalno dobru priču. Organizacija koja se nađe u kriznoj situaciji mora znati da mediji žele informacije vezane za kriznu situaciju te da im je potrebno dati te informacije. Kada dođe do krizne situacije, mediji žele znati odgovore na pitanja kao što su: Što se zapravo dogodilo? Ima li žrtava? Ima li štete? Zašto se dogodila situacija? Tko je odgovorna osoba? Što se poduzima kako bi se krizna situacija riješila? Jesu li se i prije događale takve krizne situacije? (Mihalinčić, 2018: 25)

Odnosi s medijima su važan dio eksterne krizne komunikacije. Promatrano iz medijske perspektive, postoji pet najvažnijih događaja – katastrofa, sukob, zločin, korupcija i kriza. Osoba koja je zadužena za eksternu komunikaciju u kriznoj situaciji treba uspostaviti komunikaciju s javnošću, bez obzira na to radi li se o glasnogovorniku, djelatniku za odnose s javnošću ili nekom drugom. Komunikacijski krizni tim treba se baviti medijima (Tomić, 2008: 371).

Organizacija medijima mora dati odgovore na pitanja zato što će tako pokazati da kontrolira kriznu situaciju. Ako organizacija medijima odbije dati informacije, mediji bi mogli kreirati vlastitu priču i napasti organizaciju, iz čega se mogu dogoditi loše posljedice. Mediji moraju pravovremeno dobiti valjane informacije kako se to ne bi dogodilo. Za vrijeme krize, potrebno je slijediti upute za kriznu komunikaciju, primjerice:

- Potrebno je priznati da je došlo do krize i suočiti se s njom
- Potrebno je aktivirati krizni komunikacijski tim
- Organizirati krizni komunikacijski centar

- Iznositi jasne i definirane činjenice
- Iznositi jednake informacije
- Napraviti konferenciju za novinare
- Postupci moraju biti takvi da nastoje ukloniti štetu do koje je došlo
- Potrebno je zapisati sve što se dogodilo (Mihalinčić, 2018: 26).

Prilikom kriznog komuniciranja potrebno je pridržavati se sljedećih sedam pravila:

1. Uključiti javnost i prihvatiti partnerstvo javnosti – cilj ovoga pravila je proizvesti informiranu javnost.
2. Rad je potrebno pažljivo isplanirati, a na kraju ga i evaluirati – cilj je da se različitim pristupima i različitim medijima komunicira s različitom publikom.
3. Potrebno je oslušivati javnost – time se razvijaju empatija i povjerenje.
4. Njegovati iskrenost, poštenost i otvorenost – povjerenje koje se jednom izgubi, teško će se vratiti.
5. Surađivati s ostalim vjerodostojnim izvorima informacija – loši odnosi i nesuglasice između organizacija otežavaju komunikaciju s javnošću.
6. Potrebno je zadovoljiti medijske potrebe – mediji žele znati više o opasnosti, nego o sigurnosti.
7. Govor mora biti jasan i empatičan – potrebno je biti spreman za davanje obavijesti okolini o kriznoj situaciji (Mihalinčić, 2018: 29)

#### **4.6. Adekvatno formuliranje kriznih poruka**

Najvažniji zadatak svake komunikacije je prenošenje poruka. S prenošenjem poruka za vrijeme krizne komunikacije potrebno je biti posebice oprezan. Formuliranje poruka u kriznoj situaciji spada u najteže zadatke procesa krizne komunikacije. Poruke odaslane za vrijeme krizne komunikacije moraju biti prilagođene ciljnim skupinama te moraju biti isporučene dostupnim komunikacijskim kanalima. Moraju biti tako formulirane da ne ostavljaju mjesta svojevrsnim tumačenjima primatelja. Neka od ključnih načela koja treba slijediti kod osmišljavanja krizne poruke su:

1. Jednostavnost – poruka mora biti jednostavna, bez tehničkih, birokratskih i znanstvenih termina te ne smije sadržavati irelevantne podatke.
2. Promišljanje o posljedicama poruke – pri prenošenju krizne poruke važno je odlučiti što se točno želi priopćiti te što će se postići odaslanom porukom. Vrlo je važno pri pokušaju komunikacije s osobama u kriznoj situaciji odaslati jasne poruke.
3. Ključne informacije – ključne informacije moraju biti jasno objašnjene. Ne smiju se izgubiti u manje važnim, sporednim informacijama.
4. Emocionalni ton poruke – ton poruke može biti pozitivan ili negativan, ali pri odabiru tona potrebno je voditi brigu o publici, odnosno hoće li publika prihvatiti poruku, neovisno o tome koji se ton izabere.
5. Vjerodostojnost – osoba koja odašilje poruku mora biti vjerodostojna te mora slati jasne i nedvosmislene poruke.
6. Uvažavanje potreba ciljnih skupina – prije slanja poruke potrebno je definirati kome se poruka šalje te u skladu s time prilagoditi informacije. U obzir se mora uzeti činjenica da će drugi pošiljatelji također pokušati poslati informacije u kriznoj situaciji pa se treba paziti da se ne šalju oprečne informacije<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Crisis Communications Handbook, <https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/23992.pdf> (1. 9. 2020.)

## **5. PRIMJERI KRIZNOG KOMUNICIRANJA**

Krizno komuniciranje može biti uspješno i neuspješno. U nastavku rada navedeni su neki od uspješnih, pozitivnih i neuspješnih, negativnih primjera krizne komunikacije, odnosno komunikacije u kriznoj situaciji na teritoriju Republike Hrvatske.

### **5.1. Pozitivni primjeri**

Krizna komunikacija prvi se je puta u hrvatskoj javnosti javila 2001. godine. Te je godine došlo do slučaja Baxter u kojemu je Baxter bio proizvođač neispravnih filtera na dijalizatorima, Pliva je bila uvoznik tih filtera, a kriza je potresla i zdravstveni sustav u cjelini. S obzirom na to da se je radilo o vrlo ozbiljnom slučaju, a posljedice su bile smrt pacijenata koji su koristili te dijalizatore, svi uključeni sudionici su bili svjesni situacije i ništa nisu htjeli prepustiti slučaju. Ministrica zdravstva podnijela je ostavku, što je bio prvi takav slučaj u Hrvatskoj (Macan, Grbeša, 2011).

Jurčević i Vuletić (2020) navode primjer slučaja Hrvatskih željeznica iz 2009. godine kao jedan od primjera pozitivne krizne komunikacije. Tada je u željezničkoj nesreći vlak iskočio iz tračnica na lokaciji Zagreb – Split te je šest ljudi preminulo, a 55 je dobilo ozljede. Na početku Hrvatske željeznice nisu imale dobru medijsku strategiju jer su htjele sve opovrgnuti, ali na kraju su oformile krizni komunikacijski tim koji je adekvatno komunicirao s medijima. Kasnije su Hrvatske željeznice otpustile sve glavne ljude te su priznale što se dogodilo i kasnije su mnogo puta istaknule žaljenje zbog ovoga događaja (Jurčević, Vuletić, 2020). Iako je ova komunikacijska strategija u kriznoj situaciji na početku djelovala potpuno promašeno, Hrvatske su željeznice kasnije adekvatnom komunikacijom s javnošću uspjele ispraviti svoje propuste.

Luka Ritz je bio mladić koji je 1. lipnja 2008. godine preminuo od udaraca koje su mu zadali huligani na zagrebačkim ulicama. Lukina majka Suzana medijskim je istupima ubrzala sporo hrvatsko zakonodavstvo da se što prije pronađu i osude napadači. Luka Ritz je zahvaljujući svojoj majci postao simbol nulte stope tolerancije na vršnjačko nasilje u Hrvatskoj. Pokrenula je niz akcija kojima je propagirala nenasilničko ponašanje, a u jednom od svojih medijskih istupa rekla je: “Danas je zaista prekrasan dan. Znali smo da će danas biti sunce, da ćemo imati

Lukinu podršku od svugdje. Mislimo da radimo dobru stvar, drago nam je da su ljudi to prepoznali. I u institucijama se nešto pokrenulo, dobivamo pomoć sa svih strana<sup>6</sup>”.

Na koprivničkim Bazenima Cerine se u 2018. godini utopio osmogodišnji dječak za vrijeme proslave rođendana. Bazeni su od samoga početka razvili aktivnu komunikacijsku strategiju s lokalnim medijima, nisu ignorirali situaciju te su davali redovite izvještaje o ovome osjetljivom problemu. Voditeljica Bazena Cerine, Petra Bijač, dala je ostavku na mjesto voditeljice čime je pokazala da suosjeća s obitelji djeteta. U priopćenju za medije ustanova je stalno izražavala žaljenje zbog nemilog događaja: “Do daljnega odgovorna osoba za vođenje bazena je Dubravka Horvat, članica Uprave GKP-a Komunalac. GKP Komunalac nastavlja suradnju s istražnim tijelima u cilju raščišćavanja svih činjenica oko tragičnog događaja te i ovim putem izražava najdublju sućut obitelji.”<sup>7</sup> Prekinuta je i suradnja s tvrtkom koja je bila angažirana kao spasilačka. Zahvaljujući aktivnoj suradnji s medijima, Bazeni su spriječili daljnju štetu. O slučaju se još uvijek aktivno izvještava budući da su suđenja odgovornima još u tijeku.

## 5.2. Negativni primjeri

Kao negativan primjer, Jurčević i Vuletić (2020) navode slučaj Karlovačke pivovare iz 2007. godine kada je Pivovara ispuštala štetne tvari u obližnji potok od čega je preminuo jedan stanovnik i njegov pas. Istraživanja su pokazala da je količina štetnih tvari u vodi višestruko veća od dopuštene, ali Karlovačka pivovara s tim informacijama nije htjela izaći u javnost nego je sve negirala čime je zadobila nepovjerenje. Menadžment je prikrivao nesretan događaj i nije pokazivao suosjećanje zbog čega je Karlovačka pivovara doživjela velike financijske gubitke (Jurčević, Vuletić, 2020).

Velik problem s komunikacijom u kriznim situacijama pokazuju i hrvatski političari koji konstantno koriste neumjesne riječi i komentare, a nakon toga pokušavaju zaniijekati da se je nešto dogodilo. Primjer je zagrebački gradonačelnik Milan Bandić koji pad svoje popularnosti može zahvaliti negativnim medijskim izjavama, osobito u kriznim situacijama. Za vrijeme

---

<sup>6</sup> Na koncertu za Luku Ritza mladi dijelili zagrljaje, <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/koncert-za-luku-ritza-okupio-vise-od-tisucu-ljudi.html> (1. 9. 2020.)

<sup>7</sup> Tragedija na bazenima, <https://net.hr/danas/hrvatska/voditeljica-bazena-na-kojima-se-utopio-djecak-podnijela-ostavku-raskida-se-i-ugovor-sa-spasiocima/>, (8. 6. 2020.)

potresa 2020. godine u Zagrebu, Bandić je izjavio: “Ljudi su sami krivi, jer nisu ulagali u imovinu.”<sup>8</sup> Kasnije je pokušavao opovrgnuti i razjasniti svoju tvrdnju, ali šteta je već bila učinjena.

Koncern Agrokor je 2017. godine doživio krizu koju je na početku obilježio potpuni izostanak krizne komunikacije. Kriza nije na vrijeme prepoznata te je na početku korištena strategija poricanja postojanja problema, Agrokor je ignorirao da ima problem. Kasnije medijske objave su uglavnom dokaz da Agrokor nije uspostavio centralizirani sustav komunikacije zbog čega se može zaključiti da nema razvijen sustav komunikacije u kriznim situacijama nego koristi tehnike poricanja i strateške neaktivnosti. U kasnijem periodu javlja se više priopćenja za medije i medijskih objava, ali su one dvosmislene sve do uvođenja stručnjaka za restrukturiranje koji Agrokor želi učiniti što vidljivijim. Kasnije je komunikacija poboljšana i nastoje se ispraviti učinjene pogreške (Kanajet, Jakopović, 2019: 76-77).

Jedan od manje uočljivih negativnih primjera krizne komunikacije dogodio se krajem 2019. godine kada je došlo do cirkularnog štrajka profesora i ostalog osoblja u školama i na fakultetima. Predstavnici Vlade i sindikati kao predstavnici zaposlenika u školama prepirali su se u javnosti, umjesto da pitanje plaća rješavaju iza zatvorenih vrata. Ministar rada Josip Aladrović u jednome je trenu izjavio da se nastavnicima neće plaćati dani provedeni u štrajku. “Nakon 15.11. smatramo da nema više potrebe, odnosno, nećemo platiti dane provedene u štrajku, jer to je trošak za državni proračun<sup>9</sup>”. Roditelji su u vrijeme prepucavanja sindikata i predstavnika Vlade na društvenim mrežama aktivno sudjelovali u cijelom komunikacijskom procesu. Dio roditelja podupirao je profesore, ali veći dio je izražavao stavove koji su vrijeđali profesore, a najčešće pročitan negativni komentar govorio je da nastavnici ništa ne rade, a primaju veliku plaću. U cijeloj ovoj komunikacijskoj zbrci, i Vlada i sindikati su pogriješili zato što su se prepucavali putem medija.

---

<sup>8</sup> Bandić o posljedicama potresa: Ljudi su sami krivi, jer nisu ulagali u imovinu, <http://hr.n1info.com/Vijesti/a495771/Bandic-o-posljedicama-potresa-Ljudi-su-sami-krivi-jer-nisu-ulagali-u-imovinu.html> (1. 6. 2020.)

<sup>9</sup> Ministar Aladrović poručio sindikatima: ‘Nećemo platiti dane u štrajku nakon petka’, <https://narod.hr/hrvatska/ministar-aladrovic-porucio-sindikatum-necemo-platiti-dane-u-strajku-nakon-petka> (1. 9. 2020.)

### 5.3. Krizna komunikacija – koronavirus

U 2020. godini svijet je suočen s jednim od najvećih zdravstvenih izazova nakon pandemije španjolske gripe početkom prošlog stoljeća. Koronavirus je promijenio svjetsku stvarnost, a Republika Hrvatska je također bila suočena s kompletnom promjenom načina poslovanja, osobito organizacija čiji se rad temelji na izravnom kontaktu s klijentima. Od same pojave koronavirusa u Republici Hrvatskoj, vlasti su donijele učinkovitu odluku o prihvatljivoj komunikaciji s medijima.

Stožer civilne zaštite imao je svakodnevne konferencije za novinare na kojima je iznosio najnovije vijesti o oboljelim osobama, testiranima, osobama na respiratoru, osobama u samoizolaciji te o najnovijim preporukama za postupanje. Time se je od početka pokušala spriječiti situacija panike.

Otvorena je i stranica <https://www.koronavirus.hr/> na kojoj se nalaze interaktivne karte s brojem oboljelih osoba po županijama i sve važne informacije o novome koronavirusu. Nacionalni stožer civilne zaštite povezao je najvažnije stručnjake iz područja zdravstva koji su bili kompetentni građanima davati informacije.

Medijska strategija vezana za koronavirus od samoga je početka težila otvorenoj komunikaciji s građanima čime je uglavnom spriječena masovna panika građana. Međutim, u kasnijem je komuniciranju učinjen niz pogrešaka koje su dovele do nepovjerenja građana prema informacijama o koronavirusu, a najviše o informacijama o preporukama za postupanje vezano za koronavirus.

Ankica Mamić je istaknula da je na početku komunikacijska strategija bila odlična, ali kasnije su se javile pogreške: “Počeli su s radom izvrsno, no pod teretom krize i njene dugotrajnosti počele su se događati pogreške. Važno je istaknuti kako građani imaju povjerenje u medicinski dio stožera i tu je najmanje dvosmislenih poruka.”<sup>10</sup>

Primjerice, uoči izbora nedosljedno je komunicirano koje osobe trebaju biti u samoizolaciji, tko, kako i kada treba nositi zaštitne maske i slično. Iz perspektive građana, dogodila se jedna

---

<sup>10</sup> KOMUNIKACIJSKA ANALIZA Mamić: Uspostava lokalnih stožera zbunjuje ljude; Capak je napravio jednu pogrešku koja se nije trebala dogoditi, <https://direktno.hr/direkt/komunikacijska-analiza-mamic-uspostava-lokalnih-stozera-zbunjuje-ljude-capak-je-napravio-jednu-pogresku-koja-se-nije-trebala-dogoditi-188844/> (10. 6. 2020.)



velika zbunjujuća situacija. Zbog toga se komunikacijska strategija koja se koristi kod izvještavanja o koronavirusu ne može smatrati u potpunosti uspješnom.

Građani su izgubili povjerenje u rad Nacionalnog stožera civilne zaštite koji je loše komunicirao situaciju vezanu za uvođenje novih epidemioloških mjera. Na društvenoj mreži Facebook pokrenuli su grupu Tražimo Ukidanje nacionalnog stožera civilne zaštite koja broji gotovo 150.000 članova i u kojoj se iskazuje nepovjerenje stožerima civilne zaštite. Problem sa stožerima civilne zaštite vidljiv je i sa Stožerom civilne zaštite Koprivničko-križevačke županije o kojemu je pisao Glas Podravine i Prigorja 2. rujna. Naime, Stožer civilne zaštite Koprivničko-križevačke županije uputio je molbu Nacionalnom stožeru civilne zaštite da se na području županije moraju nositi maske u svim objektima koji obavljaju gospodarsku djelatnost, u što spadaju i kafići i restorani, a županijski je Stožer tu odluku protumačio suprotno zakonima koji govore da kafići i restorani obavljaju gospodarsku djelatnost te je odlučio da se maske ne nose u kafićima i restoranima. Glas Podravine i Prigorja navodi “Iz svega proizlazi da se županijski Stožer ili predomislio oko toga gdje bi maske trebalo nositi ili je prijedlog koji su poslali središnjici jednostavno nepažljivo sastavljen ili se odluka krivo tumači<sup>11</sup>”.

Dobar primjer kriznog komuniciranja u epidemiji koronavirusa je komunikacija koju je Klinički bolnički centar Split proveo nakon što je u javnost došla informacija da je nepažnjom medicinskog osoblja došlo do zamjene identiteta dviju pacijentica. Situacija je bila osobito nezgodna zato što je zamijenjen identitet dviju žena, jedna od njih je preminula, a druga je bila živa. Preminula žena pokopana je pod imenom žive žene te je obitelj smatrala da im je članica obitelji preminula, a druga obitelj, čija je članica preminula, zapravo je vjerovala da je članica njihove obitelji živa.

Obitelji pokopane žene ispričali su se najviši dužnosnici, primjerice ravnatelj Kliničkog bolničkog centra Split, prof. dr. Julije Meštrović koji je ispravno komunicirao s medijima u ovoj kriznoj situaciji te im nije ostavio prostora da nagađaju. Također, profesor Meštrović dao je ostavku na mjesto ravnatelja zato što je smatrao da je to moralno ispravna odluka. Meštrović je jasno, za sve medije, objasnio što se dogodilo: “Dvije pacijentice, jedna iz doma u Seget Vranjici, a druga iz doma u Dicmu, zaprimljene su u približno isto vrijeme te je došlo do

---

<sup>11</sup> Naš županijski Stožer zatražio nošenje maski u kafićima, a sada se predomislio, <https://www.glaspodravine.hr/unatoc-odluci-nas-zupanijski-stozer-zatrazio-nosenje-maski-u-kaficima-a-sada-se-predomislio/> (3. 9. 2020.)

zamjene njihova identiteta. Naime, pacijentice su bile teškog zdravstvenog stanja i nisu mogle jasno komunicirati niti se odazvati na ime<sup>12</sup>.” Meštrović je osobno obitelj preminule žene obavijestio da je došlo do zamjene identiteta, što je u njihovim očima bio dobar potez jer nisu ništa zamjerali bolnici. “Nismo bili ljuti. Razumjeli smo, dogodi se, nažalost. Nismo vikali”, kazala je obitelj pokopane žene<sup>13</sup>.

Epidemija koronavirusa predstavlja najveću zdravstvenu krizu u novijoj povijesti svijeta, a specifična je zbog činjenice da je prodrla u sve dijelove svijeta i na sve kontinente te da se odvija u situaciji u kojoj postoje masovni mediji. Mediji za masovnu komunikaciju (internet, televizija, radio...) omogućuju da se informacije šire s jednog kraja svijeta na drugi u vrlo kratkome roku što znači da je nemoguće ne komunicirati u ovoj situaciji. Različite vlade odabrale su različite komunikacijske strategije, a jedino je jasno da Vlada Republike Hrvatske nema dosljedno izrađenu komunikacijsku strategiju za krizne situacije koju bi mogla slijediti u ovoj ili potencijalnim budućim situacijama.

---

<sup>12</sup> Ravnatelj splitskog KBC-a stavio mandat na raspolaganje nakon još jedne zamjene identiteta -pacijentica pokopana pod krivim imenom, <https://dnevnik.hr/vijesti/koronavirus/niz-propusta-ravnatelj-splitskog-kbc-a-julije-mestrovic-podnio-ostavku-stavio-mandat-na-raspolaganje---604998.html> (1. 9. 2020.)

<sup>13</sup> ZAMJENA IDENTITETA U SPLITU Obitelj pokopane žene: U šoku smo, ovo je velika bol i tuga..., <https://direktno.hr/domovina/zamjena-identiteta-u-splitu-obitelj-pokopane-zene-u-soku-smo-ovo-je-velika-bol-i-tuga-193814/> (1. 9. 2020.)

## 6. ZAKLJUČAK

Komunikacija je proces koji se neprekidno odvija u svim segmentima života svakoga čovjeka, a vrlo je značajan dio poslovnih odnosa. Poslovna komunikacija dijeli se na formalnu i neformalnu komunikaciju. Pod formalnom komunikacijom misli se na komunikaciju koja ima unaprijed zadana pravila prema kojima se komunicira, a često je i nadzirana, dok se pod neformalnom komunikacijom misli na raznovrsne oblike komunikacije koji se uglavnom ne nadziru.

Cilj svake organizacije trebao bi biti stvoriti ugodnu komunikaciju među zaposlenicima i nadređenima zato što ugodna komunikacija doprinosi pozitivnijoj radnoj atmosferi i utječe na motivaciju zaposlenika. Međutim, u situacijama koje su iznenadne, koje predstavljaju opasnost za život zaposlenika, njihovo zdravlje, imovinu organizacije i slično, potrebno je primijeniti točno određena komunikacijska načela kako bi se spriječio nastanak štete.

Takve se situacije nazivaju kriznim situacijama, a komunikacija u takvim situacijama naziva se kriznom komunikacijom i bilo bi najbolje kada bi se odvijala prema unaprijed razrađenom kriznom planu. Međutim, krizni plan iziskuje planiranje i trud te je ponekad, čak i ako ga organizacija ima, u potpunosti beskoristan.

Pri pojavi krizne situacije, bez obzira na to tko je krivac, potrebno je što brže uspostaviti jasne komunikacijske kanale kojima će se prenositi pravovremene i valjane informacije između organizacije i ciljanih javnosti (internih i eksternih). Ako izostane adekvatno prenošenje informacija od organizacije do javnosti, dolazi do nagađanja, stvaranja priča i mogućnosti još gorih scenarija u kojima je ugled organizacije nepovratno narušen.

Danas se krizna komunikacija može odvijati čak i putem društvenih mreža, što je korisno za vrijeme snažnih kriznih situacija u kojima je važno da pravovremene i valjane informacije dođu do što šireg kruga primatelja. Pritom je kod prijenosa informacija putem društvenih mreža važno pripaziti da je osoba zadužena za tu vrstu komunikacije u potpunosti osposobljena za davanje informacija.

U Republici Hrvatskoj postoje brojni primjeri uspješne i neuspješne komunikacije u kriznoj situaciji, a aktualna krizna situacija vezana za koronavirus pokazuje i ispravne i neispravne komunikacijske poteze prema široj javnosti.

## 7. POPIS LITERATURE

### Knjige

1. Hall, J. A., Knapp, M. L. (2010.), Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji, Naknada Slap, Jastrebarsko
2. Kunczik, M., Zipfel, A. (2006.), Uvod u znanost o medijima i komunikologiju, Friedrich Ebert Stiftung, Zagreb
3. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008.), Poslovno komuniciranje, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
4. Leinert Novosel, S. (2015.), Komunikacijski kompas, Plejada, Zagreb
5. Mihalinić, M. (2018.), Upravljanje krizama i komuniciranje, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica
6. Tafra-Vlahović, M. (2015.), Menadžerski alati u odnosima s javnošću, Sveučilište Sjever, Koprivnica
7. Tomić, Z. (2008.), Odnosi s javnošću, teorija i praksa, Synopsis Zagreb – Sarajevo

### Članci

1. Bolfek, B., Milković, V., Lukavac, M. (2017.), Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom, *Oeconomica Jadertina*, Vol. 7 No. 1, str. 16-27
2. Borić, S. (2020.), Interna komunikacija – metode i tehnike komuniciranja, <https://www.edukacije.hr/2020/04/06/interna-komunikacija-metode-i-tehnike-komuniciranja/>
3. Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013.), Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, *Ekonomski pregled*, Vol. 64 No. 3, str. 279-296
4. Bulajić, M. (2010.), Krizno komuniciranje, *Medix: specijalizirani medicinski dvomjesečnik*, Vol. 16 No. 87/88, str. 87-88
5. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011.), Komunikacija u procesu menadžmenta, *Praktični menadžment*, Vol. 2, No. 2, str. 118-125
6. Jurčević, M., Vuletić, A. (2020.), Krizno komuniciranje – slučaj iz Hrvatske, *South Eastern European Journal of Communication*, Vol. 2 No. 1, str. 127-135

7. Jurković, Z. (2012.), Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXV No. 2, str. 387-399
8. Kanajet, K., Jakopović, H. (2019.), Izvještavanje o krizi i krizno komuniciranje Agrokora u 2017. godini putem internetskih platformi Večernji.hr i Agrokor.hr, *Medij. istraž.*, god. 25, br 1, str. 55-82
9. Klepić, Z., Lesko Bošnjak, L., Mabić, M. (2020.), Društvene mreže i krizno komuniciranje, *South Eastern European Journal of Communication*, Vol. 2 No. 1, str. 37-46
10. Macan, K., Grbeša, M. (2011.), Krizno komuniciranje – naučite na tuđim primjerima, <http://hu-benedikt.hr/?p=5102>
11. Osmanagić Bedenik, N. (2010.), Krizni menadžment – teorija i praksa, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 8 No. 1, str. 101-118
12. Puharić, P., Kobajica, S. (2016.), Nova paradigma kriznog komuniciranja – društvene mreže kao suvremeni komunikacijski kanal, *Zbornik radova 9. međunarodne konferencije „Dani kriznog upravljanja“*, str. 457-470
13. Tomić, Z., Sapunar, J. (2006.), Krizno komuniciranje, *Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, No. 1, str. 298-310

#### Stranice na internetu

1. Bandić o posljedicama potresa: Ljudi su sami krivi, jer nisu ulagali u imovinu, <http://hr.n1info.com/Vijesti/a495771/Bandic-o-posljedicama-potresa-Ljudi-su-sami-krivi-jer-nisu-ulagali-u-imovinu.html> (1. 6. 2020.)
2. Borić, S. (2020.), Interna komunikacija – metode i tehnike komuniciranja, <https://www.edukacije.hr/2020/04/06/interna-komunikacija-metode-i-tehnike-komuniciranja/> (20. 5. 2020.)
3. Crisis Communications Handbook, <https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/23992.pdf> (1. 9. 2020.)
4. Internal communications during times of crisis, <https://www.local.gov.uk/our-support/guidance-and-resources/comms-hub-communications-support/internal-communications-3> (10. 6. 2020.)

5. KOMUNIKACIJSKA ANALIZA Mamić: Uspostava lokalnih stožera zbunjuje ljude; Capak je napravio jednu pogrešku koja se nije trebala dogoditi, <https://direktno.hr/direkt/komunikacijska-analiza-mamic-uspostava-lokalnih-stozera-zbunjuje-ljude-capak-je-napravio-jednu-pogresku-koja-se-nije-trebala-dogoditi-188844/> (10. 6. 2020.)
6. Na koncertu za Luku Ritza mladi dijelili zagrljaje, <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/koncert-za-luku-ritza-okupio-vise-od-tisucu-ljudi.html> (1. 9. 2020.)
7. Naš županijski Stožer zatražio nošenje maski u kafićima, a sada se predomislio, <https://www.glaspodravine.hr/unatoc-odluci-nas-zupanijski-stozer-zatrazio-nosenje-maski-u-kaficima-a-sada-se-predomislio/> (3. 9. 2020.)
8. Ministar Aladrović poručio sindikatima: 'Nećemo platiti dane u štrajku nakon petka', <https://narod.hr/hrvatska/ministar-aladrovic-porucio-sindikatima-necemo-platiti-dane-u-strajku-nakon-petka> (1. 9. 2020.)
9. Ravnatelj splitskog KBC-a stavio mandat na raspolaganje nakon još jedne zamjene identiteta - pacijentica pokopana pod krivim imenom, <https://dnevnik.hr/vijesti/koronavirus/niz-propusta-ravnatelj-splitskog-kbc-a-julije-mestrovic-podnio-ostavku-stavio-mandat-na-raspolaganje---604998.html> (1. 9. 2020.)
10. Tragedija na bazenima, <https://net.hr/danas/hrvatska/voditeljica-bazena-na-kojima-se-utopio-djecak-podnijela-ostavku-raskida-se-i-ugovor-sa-spasiocima/> (8. 6. 2020.)
11. ZAMJENA IDENTITETA U SPLITU Obitelj pokopane žene: U šoku smo, ovo je velika bol i tuga..., <https://direktno.hr/domovina/zamjena-identiteta-u-splitu-obitelj-pokopane-zene-u-soku-smo-ovo-je-velika-bol-i-tuga-193814/> (1. 9. 2020.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 2. Temeljne funkcije poslovne komunikacije.....	3
Slika 3. Javnosti u kriznoj situaciji.....	17

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Vrste kriza i indikatori kriza.....	6
Tablica 2. Komunikacijska strategija prema segmentima.....	12



## Prijava završnog rada

### Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

---

ODJEL Odjel za ekonomiju

---

STUDIJ preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment u medijima

---

PRISTUPNIK **Nikolina Ivković**

MATIČNI BROJ **1201/336**

DATUM **02.09.2020.**

KOLEGIJ **Poslovno komuniciranje**

---

NASLOV RADA Analiza pristupa kriznom komuniciranju u Republici Hrvatsko

---

NASLOV ENGL. JEZIKURADA NA Analysis of the approach to crisis communication in the Republic of Croatia

---

MENTOR **dr.sc. Ana Globočnik Žunac**

ZVANJE **docent**

---

ČLANOVI POVJERENSTVA izv.prof.dr.sc. Ljerka Luić, predsjednik povjerenstva

---

doc. dr. sc. Mirko Smoljić, član

2.

---

doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član mentor

3.

---

4 izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak, zamjenski član

---

5.

---

## Zadatak završnog rada

BROJ

204/PMM/2020

OPIS

Poslovne organizacije u vrijeme kriza imaju povećani broj značajnih aktivnosti koje zahtijevaju temeljito analiziran pristup. Odlučivanje u takvim vremenskim ograničenim i pod višom razinom stresa kod svih uključenih dionika je otežano, a rezultati takvih odluka mogu biti pogubni za organizaciju. Jedna od važnih aktivnosti je krizna komunikacija. Planiranje komunikacije i učenje iz iskustava organizacija koje su iskusile krizne situacije od izuzetnog je značaja. Tema završnog rada je krizno komuniciranje u poslovnom kontekstu i za cilj ima prikazati osnovne značajke i čimbenike kriznog komuniciranja. Osim pregleda teorije kriznog komuniciranja rad ima za cilj utvrditi koliko je kvalitetna krizna komunikacija u hrvatskim poslovnim organizacijama analizom komunikacija poznatih kriznih situacija.

Zadaci koje je potrebno realizirati u završnom radu su:

- prikazati teoriju kriznog upravljanja i važnost i ulogu kriznog menadžmenta,
- predstaviti teoriju o važnosti planiranja krizne komunikacije i diskutirati dionike krizne komunikacije,
- opisati važnost i obilježja različitih komunikacijskih strategija u vrijeme krize, - opisati
- opisati nekoliko pozitivnih i negativnih primjera iz hrvatske prakse i
- diskutirati o navedenim primjerima.

ZADATAK URUČEN

8/8/2020

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SIEVER



nekoliko pozitivnih i negativnih primjera iz hrvatske prakse - diskutirati o navedenim primjerima.