

Etika i krizna komunikacija

Srebočan, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:715790>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-25**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



DIPLOMSKI RAD broj: 198/OJ/2021

ETIKA I KRIZNA KOMUNIKACIJA

Ivana Srebočan, 1154/336D

Varaždin, ožujak 2021.

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN
STUDIJ ODNOSA S JAVNOSTIMA



DIPLOMSKI RAD broj: 198/OJ/2021

ETIKA I KRIZNA KOMUNIKACIJA

Studentica

Ivana Srebočan, 1154/336D

Mentor

doc. dr. sc. Tvrтко Jolić

Varaždin, ožujak 2021.

Prijava diplomskog rada

Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za odnose s javnostima		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Odnosi s javnostima		
PRISTUPNIK	Ivana Srebočan	MATIČNI BROJ	1154/336D
DATUM	25.02.2021	KOLEGIJ	Etika u odnosima s javnostima
NASLOV RADA	Etika i krizna komunikacija		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Ethics and crisis communication		
MENTOR	dr. sc. Tvrko Jolić	ZVANJE	docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc. dr. sc. Darijo Čerepinko - predsjednik		
	2. doc. dr. sc. Gordana Lesinger - članica		
	3. doc. dr. sc. Tvrko Jolić - mentor		
	4. prof. dr. sc. Majda Tafra Vlahović - zamjenska članica		
	5. _____		

Zadatak diplomskog rada

BROJ 198/OJ/2021

OPIS

U kriznoj komunikaciji kao dijelu odnosa s javnošću posebnu važnost ima poštivanje etičkih normi. Poštivanje temeljnih načela istinitosti, iskrenosti, dobronamjernosti osnovni su elementi koje organizacije moraju pružiti svim unutarnjim i vanjskim javnostima kako bi uspješno prebrodile krizu. Cilj je ovog rada istražiti etički okvir u kojemu je optimalno upravljati kriznim komuniciranjem.

U ovom radu istražiti će se:

- pojam kriznog komuniciranja
- oblike etičkog rasuđivanja i odlučivanja
- apologiju kao strategiju kriznom menadžmenta
- krizno komuniciranje u slučaju Facebook i Cambridge Analytica.

ZADATAK URUČEN 10.09.2020.



SAŽETAK

Odnosi s javnošću kao rastuća potreba modernog svijeta, zbog svoje potrebe za brзом reakcijom ponekad gube osnovna načela etika. Etičke norme i etičko ponašanje unutar svake organizacije izražavaju njenu ozbiljnost i nastojanja za napredak u poslovnom svijetu. Nedostatak etičkih normi i etičkog ponašanja u odnosima s javnošću se smatra nedostatkom i gubitkom za organizaciju koju pokušava sagraditi ugled i postaviti se na tržištu kao konkurent. Prema osnovnim načelima etike i moralnim normama koje ona zastupa svaka krizna komunikacije koja se odvija da bi spriječila ili zaustavila krizu mora sadržavati načela koja smiruju i zaustavljaju krize, a ne ih još dodatno razbuktavaju. Poštivanjem pravila etičkog ponašanja pojedinci i organizacije posjeduju bolje izgledе za uspješan izlazak iz krize. Kao što je etika sastavni dio krizne komunikacije, tako jedna od najčešćih načina krizne komunikacije je isprika. Isprika svoje korijen vuče iz antičke Grčke, a do danas zadržava glavne kriterije koje se koriste u individualnoj ili korporativnoj apologiji. Isprika kao najizraženiji i najučinkovitiji način početka krizne komunikacije se iz primjera u primjer pokazuje izuzetno učinkovitim. Iako pojedinci i organizacije ponekad izbjegavaju ovaj način pristupa kriznoj komunikacije, zbog izbjegavanja priznanja krivnje, ponekad su rezultati još dramatičniji i uzrokuju povećanje krize, i dodatne osude od strane javnosti koje mogu imati ozbiljne posljedice na poslovanje. Poštivanjem etičkih normi u apologiji i komunikaciji za vrijeme strategije apologije se u kriznoj komunikaciji smatraju normom koja postiže brži i učinkovitiji oporavak od krize.

Ključne riječi: *Etika, odnosi s javnošću, krizna komunikacija, apologija*

ABSTRACT

Public relations as a growing component of the modern world, due to its speed of reaction sometimes loses the basic principles of ethics. Ethical norms and ethical behavior within each organization express its seriousness and efforts to advance in the business world. A lack of ethical norms and ethical behavior in public relations is considered a disadvantage and a loss for an organization that is trying to build a reputation and position itself in the market as a competitor. According to the basic principles of ethics and the moral norms it advocates, any crisis communication that takes place to prevent or stop a crisis must contain principles not to further inflame them by the lack of ethics. By following the rules of ethical behavior, individuals and organizations have a better chance of overcoming the crisis. Just as ethics is an essential part of crisis communication, so one of the most common ways of crisis communication is apology. The apology draws its roots from Ancient Greece, and to this day retains the main criteria used in individual or corporate apologia. Apology is the most pronounced and effective way to start crisis communication are proving to be extremely effective in practice. Although individuals and organizations sometimes avoid this approach to crisis communication, to avoid pleading guilty, sometimes the results of avoidance are even more dramatic and cause the crisis to escalate, and additional public condemnation that can have serious business consequences. Following the rules of ethical norms in apology and communication during the strategy of apology is considered in crisis communication as a norm that achieves faster recovery from the crisis, and faster forgiveness of the public.

Key words: *Ethics, public relation, crisis communication, apologia*

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Metodologija rada	2
1.2. Struktura rada	2
2. ETIKA U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU.....	3
2.1. Etika u kriznom komuniciranju	4
2.2. Krizni menadžment	5
2.3. Krizno komuniciranje.....	6
2.4. Uzroci i vrste kriza.....	7
3. ETIČKO ODLUČIVANJE.....	9
3.1. Deontološke teorije.....	9
3.2. Teleološke teorije.....	10
3.3. Teorija vrlina: Aristotelova zlatna sredina.....	11
4. MORALNO RASUĐIVANJE I ODLUČIVANJE.....	11
5. KAZUISTIKA.....	13
6. ISPRIKA KAO STRATEGIJA KRIZNOG MENADŽMENTA.....	15
7. APOLOGIJA.....	16
7.1. Apologija kao aspekt krizne komunikacije	22
7.2. Individualna apologija.....	23
7.3. Organizacijska apologija.....	24
7.4. Komunikacija u strategiji apologije.....	26
7.5. Sadržaj komunikacije u strategiji isprike.....	28
7.6. Složene okolnosti u strategiji isprike.....	30
8. KRITIČKO RAZMIŠLJANJE U ETIČKOM ODLUČIVANJU.....	32

9. METODOLOGIJA.....	32
9.1. Predmet istraživanja.....	32
9.2. Cilj istraživanja.....	33
9.3. Problemska pitanja.....	33
9.4. Studija slučaja.....	33
10. KRIZNA SITUACIJA: Facebook i Cambridge Analytica.....	34
11. RASPRAVA.....	40
12. ZAKLJUČAK.....	48
POPIS LITERATURE I IZVORA	50

1. Uvod

Pažljivo osmišljena krizna komunikacija danas zahtjeva veliki broj segmenta uključiti u svoj krizni plan. Neizbježan segment krizne komunikacije je poštivanje etičkog ponašanja i etičkih normi. Nažalost, u nekim organizacijama je izuzetno istaknut manjak etičkog ponašanja i poštivanje etičkih i moralnih načela kako bi profit bio osiguran, a pogotovo kada nastupaju krize. Krizna komunikacija kao dio odnosa s javnošću je segment koji se danas zbog ugleda i reputacije posebno njeguje. Krize nemaju jednoznačnu definiciju koja ih može okarakterizirati jer nastaju u raznim oblicima i situacijama koje su uglavnom nepredvidljive. Iz tog razloga važan je komunikacija, točnije krizno komuniciranje. Moć kriznog komuniciranja leži u umanjivanju negativnih posljedica, i mogućnosti daljeg poboljšanja poslovanja i ugleda organizacije koja se nalazila u krizi. Kreiranje poruka prema javnostima, pravovremenost, dobrovoljno obraćanje, istinitost, iskrenost, izvođenje u odgovarajućem kontekstu obraćanje svim dionicima se svrstavaju u najvažnije segmente kriznog komuniciranja koje organizacije mora pružiti svim unutarnjim i vanjskim javnostima kao bi uspješno izašla iz krize. Nakon što kriza nastupi, potrebno je osim kriznog komuniciranja pratiti i glavna načela etika, koja omogućuju reagiranje na složene i izuzetno kompleksne situacije bez dodatnih povreda žrtava i komplikacije uzrokovane zanemarivanjem moralnih i etičkih normi. Etika kao filozofska disciplina koja je izuzetno bitan dio svih onih koji se bave odnosima s javnošću, u modernom svijetu zbog svoje brzine ponekad se gubi. Etičko ponašanje u kriznoj komunikaciji postaje najbitniji segment pojedinca ili organizacije jer odražava poslovanje organizacije, pojedinca ili brenda. Etika svoje korijene vuče iz antičke Grčke, što dokazuje da čovjek od pamtivijeka ima potrebu za moralnim standardima i normama unutar grupe ili zajednice. Kako ne bi dolazilo do povreda tih moralnih stajališta i vjerovanja, postoji isprika s kojom svaki čovjek priznaje svoju grešku i ispričavanjem nekoj grupi ili pojedincu ponovno pokušava uspostaviti odnos. U antičkoj Grčkoj pojam apologije je pratio retorička javna izlaganja u svrhu opravdanja i isprike javnosti zbog određenog dijela ili riječi čije su posljedice imale loš utjecaj na pojedinca ili grupu. Apologija kao dio etike se u svom izvornom obliku zadržala do danas, s manjim i većim preinakama. Organizacijska i individualna apologija se nalaze na vrhu prioriteta kada se priča o kriznoj komunikaciji. Strategije krizne komunikacije su osnovane na isprikama javnosti, kako bi javnost shvatila i prihvatila situaciju, i uz obećanja popravka, oprostila, a ponekad i zaboravila. Organizacijska i individualna apologija se razlikuju u svojoj suštini isključivo po načinu komunikacije s javnostima, ali cilj je isti. Ispričati se, preuzeti odgovornost i ispraviti grešku te uključiti sve resurse i napredovati da se ista greška ili neetično ponašanje ne ponovi, za dobrobit pojedinca ili organizacije, ali ponajviše i njenih javnosti. Pri izradi diplomskog rada koristili su se primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarni podaci su se koristili za pisanje teorijskog dijela rada, odnosno strana i domaća literatura. S obzirom na to da je riječ o događaju koji se odvio nedavno, radi se o novijoj temi, i većina literature koja se koristi u radu su inozemni članci koji obuhvaćaju

teme krizne komunikacije, etike i apologije. Primarni podaci u ovom diplomskom radu su analize priopćenja koje osnivač Facebooka Mark Zuckerberg osobno postavlja na svom službenom profilu, reklamna kampanja Facebooka, te svjedočenje pred Američkim Kongresom od strane osnivača društvene mreže Marka Zuckerberga.

1.1. Predmet i cilj rada

Tema ovog diplomskog rada je strategija apologije koju je za vrijeme jedne od najvećih kriza u svijetu društvenih mreža zahvatila Facebook. Analiza krizne komuniciranje i strategiju apologije koju je primijenio osnivač društvene mreže Facebook, Mark Zuckerberg, nakon skandala s Cambridge Analyticom. Strategija isprike analizira se na konkretnom slučaju zlouporabe osobnih podataka od strane tvrtke Cambridge Analytica koja je imala pristup podacima korisnika Facebooka zahvaljujući aplikaciji koja je neovlašteno prikupljala i koristila podatke ukupno 87 milijuna korisnika Facebooka.

1.2. Struktura rada

Struktura diplomskog rada sastoji se od tri glavne cjeline. U teorijskom dijelu objašnjeni su osnovni pojmovi etike u odnosima s javnošću, krizne komunikacije, etičkog odlučivanja i apologije. U empirijskom dijelu rada primijenjena je metoda studije slučaja koji se sastoji od kronološkog prikaza i objašnjenja razvoja krizne situacije i analizi krizne komunikacije Marka Zuckerberga. Ovaj rad istražuje kakvu je strategiju apologije primijenio Facebook i Mark Zuckerberg, i koliko je ona bila uspješna, i utjecaj na daljnji ugled tvrtke i njenog osnivača Marka Zuckerberga.

U ovom radu se istražuju navedeni postupci, i njihov učinak u strategiji apologije. U ovom diplomskom radu želi se utvrditi koliko se osnivač Facebooka Mark Zuckerberg držanjem načela i pravila krizne komunikacije, odnosa s javnošću, etike i apologije uspješno savladao i prebrodio krizu. U trećoj cjelini rada odgovorit će se na problemska pitanja koja su prethodno definirana i donijeti zaključak prema osnovnim načelima apologije koliko je krizna komunikacija bila uspješna, te navesti popis upotrebljene literature.

2. Etika u odnosima s javnošću

Etika kao skup načela moralnog ponašanja nekog društva ili pojedinca zasnovana na društvenim vrijednostima u zadnjih nekoliko godina se pojavljuje o odnosima s javnošću kao izuzetno bitan segment. Razlog tomu su sve kompliciranije i složenije situacije s kojima se svakodnevno susrećemo u poslovnom svijetu. Danas kada online život, više nego ikada prije, prevladava našom svakodnevicom, etičko ponašanje, moralni standardi u odnosima s javnošću pojedinca ili organizacije imaju sve još jači i veći značaj. Etičko ponašanje u odnosima s javnošću postaje glavni segment, rasta i razvoja svake organizacije, i trenutno se njena važnost nalazi u uzlaznoj putanji. Prema Plenkoviću (2013) za razumjevanje odnosa s javnošću potrebno je prvobitno upozoriti na holicističku znanstvenu i prakseološku fonomenologiju ove komunikološke discipline te napraviti znanstvenu distinkciju između odnosa s javnošću i propagande. Kada su u pitanju odnosi s javnošću, uvijek se radi o strukturiranju javnog mijenja, jer je javno mijenje smisao cijelog procesa komuniciranja.

Prema Zoranu Tomiću (2008) pitanje etike u odnosima s javnošću samo je dio značajno šireg pitanja koje obuhvaća osobnu i poslovnu etiku i etičko ponašanje u suvremenom svijetu. Etičko ponašanje smatra se najvažnijim pitanjem u radu svih profesionalaca koji se bave odnosima s javnošću. Dok se jedni ozbiljno nastoje potvrditi u moralnom smislu, drugi vide etička načela i kodekse kao prazne fraze. S. Black (2003) pretpostavlja da su odnosi s javnošću *inter alia*, savjest jedne organizacije. D. Milas (2012) u svom znanstveno članku navodi da se etika odnosa s javnošću smatra djelom općenitiji komunikacijske etike i djelomično se preklapa s gospodarskom etikom ili etikom političkog uvjerenje. Etika u odnosima s javnošću se bavi s moralnim ponašanjem PR stručnjaka i normama koje su temelj tog djelovanja. U suštini ona se bavi transparentnosti, istinitosti, objektivnosti ili prikrivanju korporativnih informacija te problemima i granicama svog utjecaja.

Prema Hearitu (2006) kada je tema etika u odnosima s javnošću u zadnjih je nekoliko godina pretrpjela velike promjene i značajni razvoj. Jedan od pristupa etike i odnosa s javnošću je model zagovaranja. Ovaj pristup tvrdi da organizacija ima pravo na svoje gledišta na javnost i svijet oko sebe i kao rezultat toga imaju pravu na pravno zastupanje. Etička dužnost djelatnika odnosa s javnošću je izbjegavanje laži i obmana jer se one smatraju neetičnim oblikom uvjeravanja. Stručnjaci predlažu i socijalno odgovornije etike (Daugherty, 2001) prema Gruningovoj teoriji izvrsnosti, u kojoj tvrdi da organizacija treba djelovati u interesu kompanije, kao i u javnom interesu.

Sve etičke analize i modeli u svojoj suštini imaju isti cilj. Najvažniji aspekt etike u odnosima s javnošću su etičke analize koje su ključne za organizaciju i njezine javnosti, kao i za pojedince i sve dionike s kojima organizacija komunicira. Svi modeli su prvenstveno dizajnirani za rješavanje

problema u svakodnevnoj komunikaciji, a ne situacije u kojima pojedinac ili organizacija nalazi u velikom riziku i ugrozi (npr. zdravlje, preživljavanje).

Prema Hearitu (2006) takve prijetnje mogu značiti da se organizacija u kriznoj situaciji suočava s izravnim komunikacijskim sukobom između etičkog i ekonomskog, iako su takvi sukobi svakodnevni u poslovanju organizacije, neposredni su i puno intenzivniji tijekom krize. S toga za etičke analize (Billings, Milburn i Schaalman, 1980.) potrebno je izravno govoriti o kontekstu u kojem se organizacija dramatično mijenja i sve vrste njene komunikacije kako bi uspješni prebrodila krizu.

2.1. Etika u kriznom komuniciranju

Literatura o upravljanju krizama često sadrži mjerenje i praćenje ponašanja i djelovanja organizacije kao pokušaj da upravlja ranim vrstama kriza. Kako je naglasio McKendree (2011), krizna literatura raščlanjuje različite aspekte kriza koje je ponekad izuzetno neprecizno u pogledu teorija, modela i strategija. Koncept koji pogoršava nedostatak preciznosti u kontekstu kriznog upravljanja je koncept odnosa s javnošću kao korporacijska savjest. Parson (2008) tu pojavu identificira kao problematičnu iz razloga jer se bavi odnosima s javnošću u kojoj nedostaje opširna obuka iz etike.

Prema Crandallu, Parnellu i Spillanu (2014) kriza se definira kao događaj male vjerojatnosti koji ima nepredviđen utjecaj na organizaciju, koja organizaciji pruža mogućnost napretka i rasta dok su Ulmer, Sellnow i Seeger (2011) krizu opisali neočekivan događaj ili niz događaja koji stvaraju visoku razinu nesigurnosti. Daljnju definiciju krize donosi Coombs (2012) koji navodi krizu kao percepciju nepredviđenog događaja koja prijeti očekivanjima dionika i ima ozbiljan utjecaj na uspješnost organizacije. Svi stručnjaci za krizu slažu se u jednom segmentu, da je kriza događaj koji je često neočekivan i određuje ju perspektiva dionika i pokazuje se kao niz događaja koji mogu negativno ali i pozitivno utjecati na status organizacije.

Stručnjaci za odnose s javnošću (Bowen 2008, Ihlen 2010) ističu bitan element često nepriznat u odnosima s javnošću i kriznoj komunikaciji, jest sposobnost ideneticiranja i nalaženja složenih etičkih sastavnica određene krize ili krizne situacije. Također navode da je etika akademska disciplina koja za cilj ima sustavno ispitivanje moralnih agenata i njihovih akcija i postupaka. To je sastavni dio filozofskog istraživanja kojim je Sokrat ohrabrivao građane Atene da slijede znanje o vrlinama u kontekstu pravde, mudrosti i hrabrosti. U širokom tumačenju etike, Shafer-Landau, (2010) navodi da etika sustavno ispituje određena moralna pitanja ili slučajeve kroz prizmu etičkih teorija. Etika kao znanstvena disciplina ne opisuje karakter i ponašanje ljudi; umjesto toga ona procjenjuje i propisuje određeno ponašanje ili karakterne osobine. Iznimno pažljivo prepoznavanje i ispitivanje etičkih pitanja

olakšava organizacijsku sposobnost da vodi brigu o moralnim razmatranjima, kao što su ljudska prava, individualna prava i pravda te moralne obveze organizacije prema javnosti.

Raymond Miller 1946. godine prima državnu nagradu od Američkog vijeća za odnose s javnošću. Za tu priliku govorio je o čuvarima korporativne svijesti (keepers of the corporate conscience). Miller kao stručnjak odnosa s javnošću koji je radio s poljoprivrednim zadrugama, primjećuje da osoba za odnose s javnošću treba imati za cilj da u poslovanje usadi ljudske vrijednosti u hladnu, ali neophodnu računicu za učinkovitost. U svom govoru Miller nije posebno predložio da bi osoba za odnose s javnošću trebala biti korporacijski savjetnik, ali je predložio da oni koji kontroliraju korporacije, također ih opskrbljuju savješću, i da akcije koje poduzimaju osobe za odnose s javnošću su timski rad.

Kao što St John III i Pearson (2016) navode da je „pozitivna sila“ odnosa s javnošću stvorila koncept korporacijske savjesti a zatim i vodilju i pomoć pri razvoju korporacijske savjesti kroz sve odjele organizacije. Ryan i Martinson (1983) smatrali su da ljudi zaduženi za odnose s javnošću mogu služiti kao savjest korporacije, prikupljajući informacije o publici, a zatim diskusiji u korist te publike.

Baker (1993) je konstatirao da postojanje etičke filozofije prije same krize je presudna te da odgovornost ljudi koji se bave odnosima s javnošću razvijanje etičke filozofije kao kadar unutar korporacije koju će razumjeti i menadžment, pridržavati se pravilnika i razumjeti posljedice je ključno u budućnosti korporacije. Dok je Heath (2001) na prijelazu stoljeća novo objašnjenje kojem zaključuje da utvrđivanjem primjerenih etičkih odgovora osobe koje se bave odnosima s javnošću imaju presudnu ulogu i odgovornost za izgradnju obostrano korisnih odnosa u kojem se nalazi idealan položaj za savjetovanje rukovoditelja o odlukama koje utječu na poštovanje i vrijednost drugih. Iako Heath ovu tvrdnju nikada nije izričito artikulirao u javnosti, naglasio je da odnosi s javnošću su konstrukcija za pomoć koja donosi pojedincima ili korporacijama novi pristup u donošenju odluka. Ova tvrdnja sugerira da odnosi s javnošću funkcioniraju kao kontrola ili usmjerenje etičkog ponašanja unutar organizacije te ako ništa drugo potiču etičko promišljanje.

2.2. Krizni menadžment

Krizni menadžment se prema Krummenacher (1981) definira kao aktivnost koja je orijentirana prema upravljanju situacijama koje su štetne i rizične za opstanak poduzeća, provođenje i planiranje mjera osiguranja koje služe za ostvarivanje temeljnih ciljeva poduzeća.

Prema Lagčević i Taučer (2014) krizni menadžment obilježava produblјivanje metoda i sredstava potrebnih za ovladavanje kriznom situacijom. Ako su u pitanju sprečavanja krize, radi se o preventivnim ili anticipativnom menadžmentu, dok o reaktivnom kriznom menadžmentu govorimo u

smislu osiguravanja egzistencijalnih varijabli i objašnjavaju ga jasni ciljevi kao ostvarenje određene likvidnosti ili uspjeha. Krizni menadžment je ključna stavka za izlazak iz svake krizne situacije u organizaciji na što je moguće uspješniji način. Potrebna je identificirati uzrok krize te procijeniti i prepoznati potencijal za pozitivan uzlet organizacije ili pojedinca bez obzira radili se o krizama koje izazivaju tehnološke poteškoće ili ljudske greške, sukobi pojedinaca ili grupa uvijek se radi o cilju sprječavanja najgoreg mogućeg ishoda. Uz sve tehnike koje procjenjuju, identificiraju i rješavaju ozbiljne i komplicirane situacije koje mogu ugroziti pojedinca ili organizaciju najbitniji je ishod. Ishod uspješno riješene krizne situacije ima motivirajući učinak na organizaciju koje može rezultirati postizanjem izvanrednih rezultata. Odgovori i akcije koje pojedinci ili organizacije poduzimaju za vrijeme krize se razlikuju ovisno o organizaciji ili pojedincu, dok neki pojedinci iz krize izlaze poboljšanjem kvalitete svojih odluka, dok drugi posustaju i izlaze iz krize s velikom materijalnom štetom, lošim publicitetom i rastom nezadovoljstava zaposlenika, dionika i potrošača.

2.3. Krizno komuniciranje

Kao što je vidljivo iz svakodnevnog života kriza može pojaviti u raznim oblicima. Stručnjaci za odnose s javnošću da zbog rastućeg broja nesreća i kriza upozoravaju da krizno komuniciranje mora postati sastavni dio institucije ili poduzeća za njegovo poboljšanje i održanje poslovanja i javnog mijenja. Prema Zoranu Tomiću (Tomić 2008) ne postoji univerzalno gledište kod definiranja krize, već ju općenito definira kao nastupajući rizik. Ona je već prije prepoznata ili uopće nije bila opažena i time potpuno iznenadno nastupila. Definicija Božidara Novaka prema definiciji Londonske škole za odnose s javnošću, definira krizu kao „ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu (Novak, 2001., 28.). Tomić također navodi u svojoj knjizi odnosi s javnošću, teorija i praksa, da drugi autori definiraju krizu kao neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te može imati više ishoda. Pratt (2012.) nakon gotovo dva desetljeća definiranja krize zaključuje, da je kriza „situacija ili događaj koji može biti organizacijski uznemirujuć ili ometajući.“ Prema Plenkoviću (2015) krize i opasnosti se temelje na događajima u javnostima uz razmjenu informacija i kriznih poruka koje se mogu (ne)svjesno usmjeravati (ne)željenom pravcu prema ciljanim javnostima. U institucionalnom sustavu odnosa s javnošću, krizno komuniciranje je organizacijski, strukturalno i komunikološko dinamično i (ne)određeno tvorevina elemenata komuniciranja u odnosima s javnošću. Strukturalni dinamički sustav krizne komunikacije s javnostima predstavljaju građani, institucije (državne, političke, gospodarske, znanstvene, umjetničke, kulturne vjerske, medijske), informacija, komunikacija, mediji, novinari, publika, javnost, javno mnijenje,

agencijski servisi, agencije za odnose s javnošću, društvene mreže kao što su Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, WhatsApp, Facebook Messenger, LinkedIn itd.

2.4. Uzroci i vrste kriza

Definicija krize je neplanirani proces, ali su također bitni uzroci krizi koji se dijele na unutarnje i vanjske. Unutarnji uzroci krize smatraju se oni koji nastaju unutar organizacije ili institucije takve krize često nisu vidljive. U te krize ubrajamo: korupciju, narušenje međuljudske odnose, loše uvjete rada, nedostatak komunikacije itd. Dok vanjski uzroci nastaju van organizacije i institucije te se smatra da organizacije ili institucija nema bitan utjecaj na uzroke te krize. Pod vanjske uzroke krize ubrajamo: prirodne katastrofe i nesreće, recesije, gospodarske krize itd.

R. Luecke (2005) navodi moguće uzroke kriza:

1. Nesreće i prirodni događaji
2. Krize povezane sa zdravljem i okolišem
3. Tehnološki incidenti
4. Ekonomske i tržišne sile
5. Djelatnici izvan kontrole

Učinci krize se razlikuju po razmjerima krize i uglavnom se očituju na ugledu i reputaciji organizacije i menadžera, predanost zaposlenika, i lojalnosti potrošača kroz potencijalne promjene u prodaji i profitu. Učinke možemo klasificirati u pet kategorija:

- „Beznačajan učinak – bez stradanja ili povreda ljudi, minimalan financijski gubitak, bez nepravilnosti ili štete za organizaciju i bez odjeka u medijima.
- Minorni učinak – manje povrede, potrebne manje intervencije, manji financijski gubitak i manje nepravilnosti, bez štete po reputaciju, manji učinak na prodaju kraćeg trajanja, mala prisutnost u medijima.
- Umjereni učinak – povrede koje iziskuju medicinsku intervenciju, značajniji financijski gubitak te kratkoročni negativni učinak na prodaju, umjeren šteta po reputaciju, mogući manji gubitak konkurentne prednosti, negativan medijski odjek.

- Velik učinak – velika ranjavanja, vrlo značajan financijski gubitak, značajna šteta po reputaciju s rezultatom pada vrijednosti dionica i srednjoročnog pada prodaje, značajniji gubitak konkurentske prednosti, negativan medijski odjek.
- Katastrofalan učinak – ljudske žrtve, veoma značajan financijski gubitak, veoma značajna šteta po reputaciju s rezultatom značajnog i dugotrajnog pada vrijednosti dionica te dugoročnog pada prodaje, dugoročni pad konkurentske prednosti, vrlo značajan i dugotrajan negativni medijski odjek.“ (Tafra-Vlahović, 2011., prilagođeno po Caponigro 2000)

Vjerojatnost krize je moguće iskazati kroz pet indikatora

- „Zanemariva vjerojatnost – vrlo slaba vjerojatnost da dođe do određenog incidenta.
- Nije vjerojatno – moglo bi u nekom trenu doći do incidenta, no to nije vjerojatno, nije bilo izravnih prijetnji, moglo bi se dogoditi sličnim organizacijama, no pod vrlo specifičnim uvjetima, nije vjerojatno da bi organizacija bila meta.
- Umjereno vjerojatno – incident bi se mogao dogoditi u nekom trenu, no samo pod određenim uvjetima, primljene su indirektno prijetnje, jednako se događalo i drugim sličnim organizacijama, no samo pod specifičnim uvjetima, organizacija bi mogla postati metom pošto su i slične organizacije već imale incidente.
- Vjerojatno – veće su šanse da dođe do incidenta, nego li da se izbjegne, primljena je izravna prijetnja i/ili je riječ o ponovljenom slučaju, isto se već događalo sličnim organizacijama, svi uvjeti pogoduju da dođe do tog incidenta, organizacija je na udaru zbog svog snažnog korporacijskog branda.
- Sigurno – za očekivati je da će do incidenta doći u gotovo svim okolnostima i/ili se to već događa.“ (Tafra-Vlahović, 2011., prilagođeno po Caponigro, 2000)

Kategoriziranje osam tipova kriza:

1. Prirodne krize
2. Tehnološke krize
3. Krize uzrokovane sukobom
4. Krize uzrokovane zlonamjernošću
5. Krize uzrokovane vrijednostima upravljanja
6. Krize uzrokovane obmanom
7. Krize uzrokovane lošim poslovanjem uprave
8. Poslovne i ekonomske krize.

Postoji pet faza krize prema Fearn-Banks (2007). Prva faza krize je prepoznavanje koje podrazumijeva praćenje znakova upozorenja. Druga faza krize je prevencija/priprema gdje se bilježe prepoznati

znakovi upozorenja i pripremaju proaktivni planovi za izbjegavanje krize, odnosno reaktivni planovi za suočavanje s krizom; treća faza je ograničavanje u kojoj se poduzimaju koraci za obuzdavanje i limitirano trajanja krize, odnosno njezinih reperkusija; četvrta je oporavak u kojem se nastoje uspostaviti normalne poslovne aktivnosti i djelotvornost; i peta faza je faza učenja kada se obrađuje minula krizna epizoda te procijenjuju negativni i pozitivni učinci na organizaciju.

3. Etičko odlučivanje

Kada su u pitanju etičko odlučivanje i procjena situacija koriste se isključivo teorije koje nam pomažu da situaciju definiramo na način koji će nam pomoći da što prije dođemo do cilja, a to je rješavanje moralne ili etičke dileme. U etici postoje tri glavne teorije u moralnom rasuđivanju koje svoje osnove vuku iz doba antičke Grčke. Za potrebe etičkog odlučivanja koriste se tri teorije: deontološke teorije koja je zasnovana na dužnosti, teološke teorije koje su zasnovane na posljedicama te teorija vrlina koju predstavlja Aristotelova zlatna sredina.

3.1. Deontološke teorije – teorije zasnovane na dužnosti

Deontolozi (od grčke riječi *deon* – dužnost) prema L. A. Day, u svojoj knjizi *Etika u medijima* (2004) napominje njihovu nekonsekvencijonalnost iz razloga jer naglasak stavljaju na postupanje prema moralnim vrijednostima bez obzira na pozitivne ili negativne posljedice tih postupaka. Kant, kao najpoznatiji deontolog, i njegov kategorički imperativ koji je ujedini i njegov osnovni moralni princip, za svoju osnovu imaju moralna pravila koja bi trebala biti univerzalna i da poštuju dostojanstvo ljudi. Prema deontološkoj teoriji koja je zasnovana na dužnosti, vrijede zabrane određenog ponašanja čak i ako su posljedice pozitivne i korisne. Umjesto fokusiranja na posljedice, deontolozi se koncentriraju na predanost i posvećenost principima, iz razloga jer teorija zasnovana na dužnosti ne odobravaju upotrebu nedopuštenih sredstava za postizanje pozitivnih ciljeva. U deontološkoj teoriji motivi su izuzetno važni te po Kantu, prema ljudima se uvijek treba odnositi s poštovanjem, kao i prema cilju, a ne kao sredstvima da se dostigne određeni cilj. Iz tog razloga deontološke teorije se ponekad nazivaju apsolutističkima jer ne dozvoljavaju iznimke. Takav pristup etičkom odlučivanju, na primjer, novinarima se ne opravdava laž kako bi dobili informacije.

Naime, deontološka teorija ima i svoje prednosti, kao što su posebna pravila koje omogućuju da određenim iznimkama smanje pritisak nakon posljedica njihovih postupaka. Drugo u deontološkim teorijama postoji velika stopa predvidljivosti i oni koji slijede pravila mogu se smatrati poštenim

ljudima, uostalom mogu se razviti pravila za posebne okolnosti kako bi se iz etičkih odluka uklonila dvosmislenost. U situaciji u kojoj se pokazuje da teorija ima nedostataka, L. A. Day (2004) navodi primjer novinara koji ne želi odati svoj izvor informacija pred sudom, čak i ako informacije koje posjeduju mogu osloboditi optuženika. Ova teorija ima potrebu definirati posebno pravilo koje bi nalagalo da prema osnovi pravde se otkriju imena koja bi potencijalno mogla dokazati osumnjičeničkovu nevinost. Iako imaju svoje negativne strane, deontološke teorija zasnovane na dužnosti također se sastoje od pravila koja ublažavaju utjecaj na pojedinca ili organizaciju. U suvremenom svijetu tumačenje deontološke teorija predstavlja liberalan stav i upućuje na obvezu poštivanja određenih pravila, osim ako postoji jasan razlog koji dokazuje suprotno.

3.2. Teleološke teorije – teorije zasnovane na posljedicama

Prema L. A. Day (2004) teleološke ili konzekvencijalističke teorije su iznimno popularne u suvremenom društvu iz razloga jer polaze iz stava da etički ispravne odluke su one koje imaju pozitivne i najkvalitetnije posljedice. Glavno pitanje kod teleoloških teorija nije, jesu li praksa ili politika dobra ili loša, pozitivna ili negativna, već daje li pozitivne rezultate. U teleološkim teorijama postoje različite varijante. S jedne strane se nalaze *egoisti* koji insinuiraju da pojedinac ili organizacija moraju uložiti sav rad za maksimalno dobre posljedice. Iz tog razloga stručnjaci smatraju da egoizam kao takav bi trebao biti zanemaren kao moralni kanal, jer se u svojoj srži zasniva isključivo na osobnom interesu. Također tu se nalaze i *utilitaristi* koji se vode radom filozofa Mila te vjeruju da bi se pojedinac ili organizacija trebala boriti i zalagati za najpogodnije i najpozitivnije posljedice za što veći broj ljudi. Utilitarizam je svoju popularnost i privlačnost ostvario zbog jasne moralne strukture za donošenje odluka. Organizacija ili pojedinac po ovoj teoriji kada se suoče s moralnim dvojmom, imaju zadaća analizirati koliko koristi i štete njihova odluka donosi, na njih i na okolinu, i po tome odabrati rješenje koje je najpogodnije za što veći broj ljudi. Fokusiranje na umanjivanje štete je također dio teleoloških teorija, a posebno utilitarizma. Primjer za princip „umanjivanja štete“ je kada npr. predsjednik stranke svom zamjeniku dozvoli da podnese ostavku, a ne da mu da otkaz. Razlog tome je da je to zamjeniku možda u najboljem interesu, jer za razliku od otkaza, ostavka u cijelom procesu ima dostojanstvo i pomaže zamjeniku da pronađe novu posao. Fleksibilnost je razlog zašto konzekvencijalistički pristup rješavanja etičkih pitanja i dilema ima svoje mjesto u suvremenom svijetu, jer omogućavaju preciznu proceduru za suočavanje s moralnijim odabirom s navođenjem alternative, analize mogućih posljedica i analizu posljedica na druge. Stručnjaci negativan aspekt teorija nalaze u tome da se teorija previše oslanja na nepoznate rezultate i utjecaj koji ima pojedinac ili organizacija.

Druga primjedba koja se navodi je posebne obveze koji određene grupe i pojedinci ostvaruju, a mogu izazvati moralni sukob prema društvu u cjelini. No, bez obzira na te prigovore stručnjaci smatraju konsekvencijalističku teoriju izuzetno važnim alatom u moralnom rasuđivanju iz razloga jer nas navodi na razmišljanje i procjenu našeg ponašanja na druge, tako da pruža racionalna sredstva pomoću kojih pojedinac ili organizacija mogu isplivati iz kompliciranih pravila i omogućava razotkrivanje procesa etičkog odlučivanja

3.3. Teorije vrlina – Aristotelova zlatna sredina

Svim do sada navedenim teorijama jedna stvar je zajednička, a to su standardi i principi za vrednovanje moralnog ponašanja. Njihov glavni fokus je na to što bi trebalo da radimo, a ne na to kakva osoba bi trebali biti. U antičkoj Grčkoj važnija je bila izgradnja karaktera nego ono što se smatra moralnim ponašanjem. U svojoj knjizi L. A. Day (2004) navodi Platona i Aristotela kao primjere koji su smatrali da je ostvarivanje vrlina ključ moralnosti. Njihovo vjerovanje da djela provedena iz osjećaja dužnosti ne odražavaju dobar karakter. Mnogi filozofi odbacuju tvrdnje da etika vrlina ima nezavisan i primaran status.

Aristotelova teorija zlatne sredine je dio etike vrlina koju stručnjaci smatraju itekako korisnom u moralnom rasuđivanju. Pozitivan aspekt zlatne sredine je da pruža umjereno rješenje u slučajevima gdje ishod ne može pružiti zadovoljavajuće rezultate. Međutim, Aristotelova zlatna sredina ne odgovara političkim krugovima gdje je slab kompromis, ona nije put između dva ekstrema iz razloga jer pojedinac ili organizacija mora odabrati jedan ekstrem kako bi ispravio nepravdu. Razlika između dva ekstrema ovisna je situaciji pojedinca ili organizacije, njegovoj prirodi i utvrđuje se prema težini moralnog zadatka koji se nalazi pred njima.

4. Moralno rasuđivanje i odlučivanje

Moralno rasuđivanje L.A. Day (2004) definira kao sistemski pristup donošenja etičke odluke koji se sastoji od argumenata i uvjeravanja. Etički sudovi podrazumijevaju prava i interese drugih, odluke se moraju donositi pažljivo, tako da se mogu braniti racionalnom analizom situacije. Za proces moralnog rasuđivanja treba imati na umu obrazovanje i pripremu kao sam čin se ne bi pretvorio u pitanje ukusa i stava pojedinca. Takvi poduhvati ne bi imali smisla niti rezultata, jer pitanja o mišljenjima i ukusima nisu za razumne rasprave. Iz tog razloga moralno rasuđivanje je strukturni proces i intelektualni način obrane etičkih stavova od kritike. Moralno rasuđivanje ima za cilj podizanje svijesti i obrazovanje

kako bi suočenje s moralnim dilemama u daljem radu pojedinca bilo pozitivno. Poznavanje principa moralnog rasuđivanja omogućava pojedincima ili organizacijama da kada donose etičke odluke mogu ih analizirati i u budućnosti unaprijediti sa znanjem i iskustvom koje su stekli.

Moralno rasuđivanje prema L.A. Day (2004), bez obzira na etičke dileme i situacije se sastoji od znanja i vještina iz tri glavna konteksta: Moralnog konteksta i filozofskih osnova teorije morala.

Kontekst moralnog rasuđivanja nije proces koji se odvija u izolaciji. Odgovornost moralnog agenta u takvim situacijama svodi se na razumijevanje konteksta, pitanja, činjenica, principa i moralnih obaveza koje su povezane sa slučajem. Najbitnija stavka je kontekst koji se sastoji od svih faktora koji imaju mogućnost utjecaja na pojedinca da riješi moralnu dilemu. Kontekstualni faktori vrlo često su kulturološki definirani. Sustav vrijednosti u nekom društvu ili organizaciji te kodeksi ponašanja su kriterij koji se mora uključiti u proces moralnog rasuđivanja. Bitna stavka je uključivanje svih faktora u etičku dilemu, kako posljedice ne bi izazvale još veću štetu za pojedinca ili organizaciju.

Filozofske osnove teorije morala su pokazatelj da klasična filozofija još uvijek ima veliki utjecaj na donošenje odluka u suvremenom svijetu. Prva među njima koja je imala najjači utjecaj na zapadnu civilizaciju je Grčka veza. Najviše proučavanja etike nalazimo u antičkoj grčkoj iz razloga u vjerovanja starih grka da postoje moralni apsoluti i moralna znanja. Stari Grci su vjerovali da vrline zahtijevaju inicijativu pojedinca, emotivnu izdržljivost, kritičko analiziranje i odlučnost. Sokrat je vjerovao da se vrline mogu vježbati i identificirati te da pažljivim preispitivanjem otkriva pravila o moralnom ponašanju koja se racionalno mogu pridržavati. Platon je tvrdio da se pravda postiže smirenosti, hrabrosti i mudrosti, u prijevodu „da moralno zastupanje ima osnovu na iskustvu i poznavanju svijeta, umjerenom ponašanju kao sredstvu za postizanje čvrstih moralnih sudova i hrabrosti da se ostane uz te sudove.“ Platonovo vjerovanje je bilo da se do moralnih vrlina može doći uz proces donošenja teških odluka. Aristotelova moralna filozofija se također naziva i etika vrlina koja je zasnovana na teoriji zlatne sredine koja naglasak stavlja na karakter. Za cilj ima razvoj pojedinca, a ne moralno postupanje prema pravilima ili u određenoj situaciji. *Judeo-kršćanska etika* karakterizira krilatica „Voli susjeda svoga kao sebe samog.“ Judeo-kršćansku etiku karakterizira najviše ljubav prema Bogu, prema tom shvaćanju, sve moralne odluke se donose na temelju poštovanja osoba, a ne sredstvo da se dođe do cilja. Svi pojedinci bi trebali biti poštovani kao ljudsko biće, bez obzira na spol, rasu i materijalno stanje. Iako djeluje nerealno i utopijski, judeo-kršćanska etika se sastoji od praktičnih savjeta za moralno ponašanje. Prema tome, filozofija poštovanja prema ljudima bi trebala biti osnova svakog moralnog rasuđivanja.

Kant i moralna dužnost uvodi njemački filozof Immanuel Kant u 18.stoljeću. njegove teorije su zasnovane na pojmu dužnosti i kategoričkom imperativu. Kant je vjerovao da moralno ponašanje mjeri pridržavanje standarda postupanja te da pojedinci imaju slobodu djelovanja, i odgovornost

pridržavanja moralnih principa. U Kantovim teorijama je naglasak na dužnosti što znači da pojedinac ima obvezu da govori istinu, čak i kada može nanijeti štetu drugome. *Utilitarizam* koji je popularan u američkom društvu i za svoj cilj i svrhu smatra djelovanje u korist i dobrobit pojedinca ili zajednice. Utilitarizma se bavi posljedicama etičkog suda koja se često naziva filozofijom sreće za najveći broj ljudi. *Etika egalitarizma* se zasniva na shvaćanju da se prema svim pojedincima treba ponašati jednako u smislu prava i mogućnosti. Što znači da bi položaj u društvu od ekonomskih do simboličkih trebala temeljiti na načelu jednakosti. *Relativizam* je princip koji odbacuje zasnivanja moralnih izbora na nepromjenjivim vrijednostima, niječe postojanje trajnih i apsolutnih načela, već svijet gleda iz perspektive slučajnosti i koincidencije različitih neodređenih uvjeta.

5. Kazuistika

Kazuistika ili proces etičkog odlučivanja koja dolazi od lat: casus: slučaj, pitanje svijesti definira se kao metoda istraživanja ili izlaganja utemeljena na stvarnim primjerima. Kazuistika prema Anić i Goldstein (2007) se definira kao „način istraživanja, izlaganja ili proučavanja slučajeva u svjetlu pravnih normi, i izvrtanje istine pomoću općih načela kontradiktornim pojedinačnim primjerima ili smicalicama i doskočicama.“ U filozofiji kazuistika se smatra nauka o moralnom odlučivanju u raznim životnim situacijama, također je prisutna i u stoičkoj etici. U suvremenoj filozofiji kazuistika se karakterizira kao metoda normativnih znanosti kojom se razrješavaju izuzetno složene situacije različitih interesa i dužnosti za svrhu rješavanja nastalih konflikata.

Prema Hearit (2016) studij kazuistike prati bogata povijest koja datira još iz vremena Srednjeg vijeka i Renesanse, s korijenima klasične retorike. Ideja kazuistike je mogućnost razvijanja etičkih slučajeva koja služe kao paradigme ili primjeri moralnog ili nemoralnog ponašanja. Jonsen i Toulmin (1988.) ovu su paradigmu objasnila kao tipove slučaja koji služe kao nit vodilja i granica te označuju teritorij moralnih razmatranja i stavova u etičkoj praksi. Dakle, uzeti ono što znamo o organizaciji ili pojedincu, moguće je na temelju toga razviti paradigmu ili standard po kojoj se procjenjuje krizna komunikacija.

Namjera je artikulirati ono što je etički idealno. Međutim, uspoređujući etički dvosmislene slučajeve s ovim idealom, buduće analize će moći odrediti stupnjeve etičke komunikacije: što je etično, a što nije, koliko se može odstupiti od ideala, a ostati i dalje u području koje je etički prihvatljivo. Ovakav pristup omogućuje nijansiranje perspektivu morala pojedinca ili organizacije koje mogu imati negativan utjecaj jer pojednostavljuju postupak etičkog vrednovanja zbog specifičnog načina donošenja odluke koji se svodi na crno-bijelo.

Prema Hearitu (2006) kazuistika je individualna metoda slična analognom zaključivanju koja se koristi u sudskoj praksi. Metoda započinje situacijom u kojoj su etička razmatranja vrlo jasna tako da se različiti ljudi mogu složiti da je nešto etički prihvatljivo. Tada takozvani slučaj paradigme funkcionira kao standard prema kojem se mjere kompleksnije etički složenije situacije. Do mjere da teža etička situacija nalikuje na paradigmu u smislu njenih etičkih značajki. Druga etička situacija će biti procijenjena isto kao paradigma, kao i presedan u pravnom rasuđivanju. Drugim riječima ako se paradigma ispostavi etički ispravna u prvom slučaju, u suštini drugi slučaj koji može imati sličnu paradigmu, će biti procijenjen na sličan način i prikazan kao etički ispravan. Ako su u pitanju teži slučajevi koji se razlikuju od početne paradigme u svojoj suštini, takav slučaj dobiva drugačiju procjenu.

Dakle, ako se utvrdi da je paradigma u slučaju etički ispravna, neki potpuno drugi slučaj će se smatrati etički nepotpun. Izuzetno je bitno naglasiti koji aspekti i paradigme slučaja su najvažnije za njegovu etičku procjenu. Ako to nije slučaj, vrlo lako može doći do ometanja, stoga je bitno relevantne karakteristike adekvatno proučiti ako postoji prostor za usporedbu dvaju slučajeva uz zadržavanje veze sa specifičnostima koje etičkim načelima daju konkretno i praktično značenje. Ključni uvid u ovu metodu je da opći principi nisu uvijek najuspješnija polazna točka za etičko odlučivanje. To je posebno izazov ako se na početku teško dogovoriti oko uvida u metode čija opća načela nisu uvijek najkorisnije polazište za etičko odlučivanje.

Ova metoda nije uvijek najkorisnija za polazišta u etičkom odlučivanju. To se posebno ističe u situacijama u kojima se teško na početku složiti oko ključnog uvida u metoda te da opća načela metode nisu uvijek praktična početni procesa etičkog odlučivanja. Istraživanja su pokazala da je u interesu javnosti da su na kraju svake krize nalazi pozitivan zaključak. Prema istraživanjima Bradford i Garrett (1995), koji su se bavili važnim pitanjem očekivanja javnosti tijekom optužbi za etički loše ponašanje od strane organizacije. U ovom istraživanju su zaključili da ne samo žrtve slučaja, već i potrošači, traže od organizacija koje su se našla u nekom neetično postupku, da u najkraćem mogućem roku priznaju krivicu i ispričaju se svojim žrtvama, potrošačima i široj javnosti. Svaki pokušaj organizacije da opravda svoj postupak ili da objasni svoja nedjela i neetično ponašanje ocjenjuje se od strane dionika izuzetno negativno, do te mjere kao da su za kriznu komunikaciju odabrali potpunu šutnju.

6. Isprika kao strategija kriznog menadžmenta

Skлонost prema opravdavanju svog ponašanja Hearit (2016) navodi da čovjek vuče iz korijena najranijih dana čovječanstva, kao i u suvremenom vremenu. Pojedinci, organizacije i institucije reaguju i koriste komunikaciju i komunikacijske kanale kako bi sebe predstavili u pozitivnom svjetlu. Ova potreba se naročito uviđa kada se radi o upravljanju kriznom situacijom koja se često događaju zbog pogreške pojedinca, organizacije ili institucije. Kada su istraživanja krizne komunikacije i kriznog upravljanja u pitanju, najviše se svodi fokus na nadgledanje okruženja kako bi u ranoj fazi spriječile moguće krize.

Borden i Hearit (2006), navode da se organizacije i institucije koje se nalaze u kriznim situacijama suočavaju s teškim pravnim dilemama iz razloga jer, pravni teritorij se sastoji od složenih zakona i pravila koji jednom greškom mogu dovesti do velike štete za organizaciju ako ne odluči napraviti ispravnu stvar u očima javnosti. U praksi se pokazalo da kompanije koje ne priznaju krivicu ili odgovornost za određenu krizu i ne ispričaju se javnosti, često se suočavaju s ljutnom koja može trajati i desetljećima od ključnih javnosti, i koja jenjava samo ako druga organizacija počinu još veću pogrešku u kriznoj komunikaciji. Etičko pitanje apologetske komunikacije iznimno je složeno.

Etika kao tema u odnosima s javnošću prema Borden i Hearit (2006) u zadnjih nekoliko godina doživjela je izuzetan razvoj, jer postoji nekoliko istomišljenika i stručnjaka koji navode kako su etika i odnosi s javnošću usko povezani. Jedan od modela se naziva pristup zagovaranja (Barney i Black, 1994, Edgett 2002) koji navodi da svaka organizacija ima pravo na svoj pogled na situacije i događaje i kao posljedica toga imaju pravo i na pravno zastupanje. Etička je dužnost onoga tko predstavlja pojedinca ili organizaciju da brani njihovo stajalište u javnosti. Laž i uporaba bilo kakve obmane bi se smatrala neetičnom u ovom modelu. Grunigova teorija izvrsnosti (Bowen, 2004) navodi da organizacija mora djelovati u interesu tvrtke i javnosti slično kao i K.A. Leeper (1996) koji primjenjuje koncepte komunitarizma koji objašnjava odnose s javnošću kao zajednicu, te iz tog razloga moraju ublažiti negativan utjecaj koji imaju na njih.

Jedna od novijih teorija razvija pristup za radnike u odnosima s javnošću koje se sastoje od tri načela:

- „Minimalizirati ili izbjeći štetu
- Pokazivati poštovanje prema pojedincima (postupati s ljudima s dostojanstvom i poštovanjem)
- Pošteno dijeljene i distribucija pravde (raspodjela koristi i obveza što je pravednije moguće)“ (Fitzpatrick i Gauthier 2001)

Dok drugi primjenjuju opću etičku teoriju u krizama u odnosima s javnošću dodajući još teleološki i deontološki pristup kako bi kriznom managementu pridodali smislene smjernice. Na primjer Pratt (1994) je koristio metodu situacijske analize za procjenu krize koja je nastala nakon otkrivanje prisutnosti benzena u vodi tvrtke Perrier 1990. godine.

Vrlo je važno shvatiti razliku između etike koja aktivira apologiju i komunikacijsku etiku koja slijedi nakon događaja. Apologijska komunikacija je izuzetno širok pojam koji uključuje pojedince, korporacije i institucije koje se suočavaju s ozbiljnim etičkim kritikama. Dok se uglavnom bavi onima koji se u javnosti smatraju krivi i što pošteno dovodi do pitanja jesu li navedeni pojedinci i institucije zaista krivi u nekim slučajevima, ova vrsta etike se treba prepoznati kao komunikacijska etika koja nastupa nakon navodne nepravde koja je počinjena. Bitan segment je skiciranje pristupa koji je standard po kojem bi se određivalo koja komunikacija slijedi nakon određenog događaja, koji je etički upitan. Na taj način pojedinac, korporacija ili institucija mogu procijeniti događaj i nastaviti s vrstom komunikacije koja se definira kao etička ili neetička.

7. Apologija

Apologija se definira prema Anić i Goldstein (2007) kao spis ili tekst u korist, obranu ili pohvalu nekog shvaćanja učenja ili osobe. Apologija dolazi od grčke riječi *ἀπολογία* što znači obrana opravdanje ili pohvala nekoga ili nečega.

Downey (1993) razvrstava apologiju kao retoričku disciplinu u četiri vremenske skupine; u antičkom, srednjovjekovnom, modernom i suvremenom razdoblju. Klasična isprika se postavlja vrlo slično kao i vođenje sudskih postupaka. Kada je netko optužen za zločin, sastavlja i održava govor u svrhu svoje samoobrane u prisutnosti tužitelja i suda, koji po završetku izlaganja ako ga smatra krivim, osuđuje ga odmah. Pravno i kulturno gledano optuženi za neko nedjelo ili zločin je imao pravo na obranu. Stari Grci su vjerovali da pravo, čast i integritet pojedinca, zakon i čisti razum i racionalno razmišljanje na kraju daje rezultat da svatko koji je počinio nedjelo ili zločin ima pravo se braniti. Govori samoobrane uslijedili su nakon optužbe, a diskusija je sljedila kao posljedica situacije. Ako se utvrdilo da je optuženik nevin, odmah bi bio oslobođen, no ako se utvrdilo suprotno, to je značilo zatvor, progonstvo ili smrt. Iz praktičnih razloga, isprika je bila govor preživljavanja za optuženika koja je za krajnji cilj imala oslobađajuću presudu, a ne samo obranu svojih postupaka. Stilski i sadržajno gledano isprike su tada bile toliko argumentirane da su bile izuzetno slične. Tematski gledano, ti govori sastojali su se od odanosti prema nekome ili nečemu, govora u interesu ljudi i država, i naravno od prebacivanja krivnje. Stilski gledano antička apologija sastojala se uglavnom od prebacivanja krivnje kako bi si osigurali oslobađajuću presudu. Jedna od istaknutih strategija bila je upotreba „ako...da“ uzorka. Perikloe je na

optužbe da je pretjerano utjecao na odlazak Atenjana u rat, odgovorio s: „Ako ih jesam nagovorio da pođu u rat, jer su me smatrali da imam te kvalitete, ja sada ne mogu biti krivac za njihove ozljede, i da želim“. Sljedeći segment koji je govor isprike morao sadržavati je bila mogućnost uvažavanja i uključivanja novih argumenata. Jedan od važnijih obilježja argumenta po analogiji, bio je obično napad na onoga koji je tužio krivca i zahtjeva pravdu. Protunapad je dodatno naglasio samu ispriku i često poprimio oblik pogrđnih naziva i etiketa koje bi se koristile za pojačavanje intenziteta u govoru isprike. Govornici isprika u antici često su se pozivali na publiku tako da su izazivali glasovne reakcije kao npr Sokrat: „ne prekidajte me povicima ako u mojoj obrani govorim na isti načina na koji govorim i na tržnici.“ Govornici koji su se branili su redovito spominjali prava i zakone koji su opravdavali njihovo ponašanje. Za razliku od ostalih razdoblja u kojoj je apologija kao dio filozofije i etike bila prisutna, u antici apologija je odražavala i govornika i publiku kao alate za proces argumentacije. Iako je isprika u antičkim vremenima bila pametno pripremljen diskurs, nije jamčila uspjeh. Govornici su za vrijeme svojih govora uživali u blagodatima kulturnih normi koje im je omogućilo da iskoriste sva sredstva za samoobranu i uvjeravanje u svoju nevinost. Situacija, sadržajne i stilske forme spojene u antičkom razdoblju koji je služio da bi za rezultat dobili govor samoobrane u kojem se služilo logično konstruiranim osvetničkim strategijama koje svode govore isprika i antičku apologiju na samo-oslobađajuće govore.

U Srednjem vijeku apologija je pokazala značajne promjene u odnosu na antičku Grčku. Prema Downey (1993) mnoge su norme koje su bile temelj u antičkoj Grčkoj, u Srednjem vijeku nisu uspjele preživjeti zbog sirove političke moći i vjerskih zanosa. Karakteristika Srednjeg vijeka bila je izuzetna povezanost religije i politike što je rezultiralo da postupci protumačeni u odnosu na „legitimnost monarhije koja je bila apsolutna i božanski određena“. Zbog toga ako je pojedinac izveden pred sud, optužbe su se sastojale od dva najčešća izvora, izdaja ili hereza. Kao i u antičko doba, optuženici su govorili u svoje ime ali su mogli odlučivati hoće li se braniti ili ne, a njihovi motivi su bili različiti. Budući da je u Srednjem vijeku kazna za navedene zločine bila smrt, optuženi govornici su se obraćali javnosti u djelima nalik duhovnom pročišćenju. Bez obzira na stanje presude, optuženik je govorio u javnosti, iako ne uvijek u sudskom postupku. Za razliku od klasičnog razdoblja, optuženi nije bio dužan biti prisutan, a publika je predstavljala optuženika kao neprijatelja, jer optužbe protiv optuženog su kršile važnost političkih, vjerskih i kulturnih uvjerenja. Nakon oracije odmah je nastupalo rješenje bez obzira na konačni rezultat presude. Isprika u Srednjem vijeku sastojala se od ispovijedi u kojoj je optuženi tražio oprostaj za prošle prijestupe, i nedjela te apelirao na božansku intervenciju u budućnosti. Prihvatanje tuđe sudbine, pozdravljanje nečije smrti, i uvjeravanje samog sebe u oprostaj Boga su glavne karakteristike apologiju u Srednjem vijeku. Kao dio priznanja, optuženi govornici pokušali su se obraniti u korist budućih generacija, naglašavajući vrline svojih postupaka i učiniti „dobru smrt“. Govornici su za krajnji cilj imali očistiti svoja imena. Ponekad se koristio i protunapad

kao strategija isprike optuženog, slično kao Lutherova osuda crkve i papinstva zbog prekomjernih indulgencija. Zanimljivost kod srednjovjekovne apologije leži u tome što je bila prožeta referencama Boga.

Gotovo sve srednjovjekovne apologije bile su bez klasičnih argumenata, i oba načina su razumljiva s obzirom na to da je smrt bila neizbježna. Bez argumenata, emotivna i vrlo apstraktna srednjovjekovna apologija bila je posljednja neobavezni preduvjet smrti. Bez obzira na kvalitetu, intenzitet ili rječitost pojedinca, srednjovjekovna apologija bila je ritual bez značajnih posljedica za govornika. S ovakvim ograničenjem, nije iznenađujuće da se apologija prilagodila parametrima razdoblja. Iako su u oba razdoblja isprike poklapale sa situacijskim zahtjevima, srednjovjekovna apologija je argument posjedovala uzalud, dok je antička apologija posjedovala argument kao najjaču kariku. U Srednjem vijeku apologija je imala funkciju samo-opraštanja.

Moderno doba za potrebe ove podjele Downey (1993) definira u razdoblju koje obuhvaća 18. i 19. stoljeće. U modernom dobu apologija zadržava značajke srednjovjekovnog razdoblja, ali i ponovnu pojavu karakteristika iz antičkog doba. Glavne karakteristike modernog doba su kulturno i društveno promicanje i pojačavanje revolucionarnih ideja. Revolucija u tom razdoblju je tražila uništenje hijerarhijskog poredka i pravo na jednakost svih građana. Iako je antičko razdoblje cijenilo demokraciju, a srednjovjekovno razdoblje autokraciju i prava moćnih, moderno doba se nalazi između obje ideologije. U Sjedinjenim Američkim državama, kao i u Europi pobune protiv moćnika potiče od potlačenog stanovništva koje se bori za čast i integritet pojedinca, uz argumente da je to sredstvo samoobrane. Velika promjena u apologiji se nadzire kada u ime optuženika govori netko drugi, a optuženi je imao pravo odabira tog posrednika. Rasprave su se vodile na javnim prostorima ili u sudnici. Budući da su neki zločini bili kaznena djela, moguće kazne su bile od oslobođenja do odrješenja ili sigurne smrti. U slučaju da je optuženik proglašen krivim, kazna bi nastupila odmah, kao i samo zatvaranje optuženika. Najuočljivija promjena apologije u modernom razdoblju bila je u sastavu publike. Publika za razliku do sada staje na stranu optuženika, i pokazuje empatiju prema optuženiku te tada je zajedništvo s optuženikom sve uočljivije. Više nego u prijašnjim razdobljima, publika je vršila pritisak na kontekst isprike i odražavala pomak od zatvorene do otvorene retoričke situacije. Stilski gledano, apologija u modernom razdoblju zadržava brojne antičke i srednjovjekovne forme izražavanja. No, u modernom dobu, žrtvovanje sebe ili mučeništvo se smatra stilskom značajkom koja se veže uz suvremenu apologiju. Npr. John H. Brown koji se borio protiv ropstva, je zbog svog cilja privukao pažnju publike koja ga je empatizirala i podržavala za vrijeme njegova suđenja, kada je sebe naveo kao „žrtveno janje“, i u svom govoru rekao:“ ako se to smatra potrebnim, odreći ću se svog života radi pravde prema milijunima onih koje zanemaruju u ovoj ropskoj zemlji.“ Moderna apologija pokušava osigurati empatiju i podršku publike pojačavanjem taktike, a prkos i mržnju prema onima koji ih optužuju za nedjela. Apologija u modernom dobu sastoji se od logičnih

argumenta, pozivanje na suosjećanje publike te pozivanje na Boga i pridržavanje pravnih propisa. Autobiografske reference pojavljuju se kao najistaknutija značajka objašnjenja situacije u kojoj se nalazi optuženi. Odvjetnici ili optuženi u svom govoru nude detaljnu kronologiju značajnih događaja u njihovom životu, što omogućava uvid u puno širu sliku u borbi za istinu i pravdu. U suštini, apologija u moderno razdoblje se opskrbila empatičnom publikom, argumentima i znanjem. U antičkoj apologiji sudbina optuženika je ležala u umijeću govora, dok u srednjovjekovnoj apologiji nije bilo mogućnosti za promjenom sudbine uz pomoć apologije, u modernom razdoblju vještina apologije je ležala u tome da se isprika usmjeri na odgovornost i predanost drugih u budućnosti. Cilj je bio kroz mučenički govor stvoriti empatiju i objašnjenje, pozivajući se na buduće generacije, budućnost i kroz objašnjenje osloboditi se od kazne.

Suvremena apologija, koja je smještena u 20. stoljeću, prema Downey (1993) sadržava i oponaša prethodne oblike apologije i drastično ih mijenja. Dvadeseto stoljeće najbolje možemo opisati kao razdoblje širenja, domišljatosti, inovacije i kulturološkog šoka. Proizlazi uglavnom od tehnoloških napredka i golemom razvoju u aspektu komunikacije, koji to vrijeme obilježava kao potpuno novu društvenu silu s ubrzanim promjenama, koja revolucionira tempo svakodnevnog života i utječe na način na koji percipiramo život oko nas. Zbog eksplozije znanja u 20. stoljeću veliki dio retoričke prakse mijenja svoj način rada, a brza evolucija apologije paralelna je s tom dinamikom.

Prema Downey (1993), do 1960. godine, dvije glavne pojave su utjecale na značajke suvremene apologije. Prvo, apologija i retorika samoobrane se premjestila na sudove i u političke arene, a drugo sve brže rastući masovni mediji su proširili ljudski pristup događajima, ali su im oduzeli mogućnost sudjelovanja u tim istim događajima. Kao i u klasičnom razdoblju, pojedinci su se branili po vlastitom izboru, nakon optužbe. S obzirom na velike promjene većina optuženih je bila optužena za izdaju povjerenja, diskrecije, korupcije ili lošeg postupanja. Za razliku od prijašnjeg razdoblja gdje je kazna bila smrt, u suvremenom svijetu optuženi su se suočavali s potencijalnim gubitkom vjerodostojnosti, političkih ambicija ili političkog položaja. Govornici su se uglavnom služili javnim okruženjem, i kao rezultat toga, primatelji poruke su bili izuzetno široka publika zahvaćena masovnim medijima. Za razliku od dosadašnjih razdoblja, masovni mediji su omogućili da publika zbog tiska i javnog mnijenja utječe na presudu. U slučaju nedostatka formalne presude zatvaranje slučaja je ovisilo o faktoru vremena ili o odnosima s javnošću. Stil isprike u ovom razdoblju nalikuju na antičko razdoblje. Glavne značajke su ponavljanje argumenta, obrazloženje situacije, detaljno ispitivanje situacije i osvetoljubivosti. Teme govora isprike od optuženika ili osobe koja ga predstavlja, također nalikuju na antičko razdoblje. Glavne karakteristike su odanost i patriotizam, njihovo negiranje krivnje i osuda zlonamjernosti drugih. Iako suvremena apologija oživljava antičku apologiju, pojavljuju se dvije značajne razlike kod suvremene apologije. Prva značajka je kada optuženi pokušava prebaciti krivnju na optužitelja. Kao npr. kada je kongresnik MacArthur implicirao da: “učinjeni su potezi da se moja

pozicija ugrozi.“ Takvim stavom prikrivene reference impliciraju na skrivene neprijatelje, s kojima se ugrožava kredibilitet tužitelja. Isprika s dvostrukim motivom je jedna od obilježja modern apologije. Ona za cilj ima uspješno negiranje nepravde, ali i potencijalni popravak imidža optuženog. Jedna od glavnih značajka suvremene apologije je poticanje razumijevanja publike uz pomoć empatije i zajedničkih uvjerenja. Tako su govornici ili optuženi svoju ispriku povezivali s kulturnim i društvenim vrijednostima i oslanjali se na stav objašnjenja. U suvremenoj apologiji nalazimo bezbroj obrazloženja, argumenta, vremenskih okvira, strategija identifikacije, detaljnih dokaza i primjera. Razlog tome su optužbe koje prijete optuženikovoju reputaciji, a apologijom se služe kako bi vratili vjerodostojnost. Iako na usporedbu s antičkom apologijom, suvremena ima mnogo sličnosti, one se razlikuju po tri glavna segmenta. Prvo, isprike su upućene masovnoj javnosti, identificirane putem pretpostavljenih zajedničkih vrijednosti i dosegnuti je putem masovnih medija. Zbog toga, prilagodba određenoj publici postaje izuzetno važna. Druga značajka je da optuženi imaju i političku prošlost i budućnost. Zajedno s obraćanjem medijima, suvremena apologija pojavljuje se više iz političkih, nego iz samoobrambenih motiva. Treća značajka je nepostojanje opipljive posljedice koja čini izuzetnu razliku u suvremenoj apologiji. Razumljivo je da isprika uključuje rizike, no u suvremenoj apologiji formalna kazna je odstranjena, i tako su rizici bili slabi u usporedbi s povlasticama koje je takav istup mogao donijeti. Tako se suvremena apologija razvila u potencijalno strateško obrambeni govor, koji je produbio retoriku i apelira na masovnu publiku.

Apologija u suvremenom svijetu nakon 1960-ih godina, doživljava ponovnu promjenu. Prema Downey (1993), kulturološki događaju u Sjedinjenim Američkim Državama radikalno mijenjaju prirodu apologije. Prvo je postepeno nepovjerenje prema birokraciji i posebno prema političarima, daju nova obilježja apologiji. U šezdesetim godinama prošlog stoljeća, Sjedinjene Američke Države doživljavaju tragedije Vietnama, Watergatea, ostavku predsjednika Richarda Nixona te skandali poput ABSCAM-a, tretiraju retoriku i javnost izuzetno loše. Rezultat tome je nepovjerenje birača i udaljavanje od političkih procesa i političara. Iz tog razloga apologija je limitirana zbog otuđenja publike, koje je proizlazilo iz nezadovoljstva i sumnje u vodstvo SAD-a. Tri ključne pojave paralelne s tim događajima su širenje masovnih medija i njihova moć koja definira i oblikuje stvarnost, mediji koji potiču konflikte, i otkrivaju skandale iz života političara koji dovodi do iskorištavanja i izrabljivanja. Administrativna korupcija, intervencija medija i javno razočaranje su utjecali na promjenu apologije. Razvoj apologije kao situacijskog odgovora je najznačajnija promjena od njenog postojanja. Politika usvaja apologiju, kao obrambeni mehanizam. U ovom razdoblju, apologija mijenja svoj cilj. Cilj moderne apologije postaje upravljati potencijalno štetnim posljedicama optužbe, bez obzira na opseg, točnost ili podrijetlo. Slično kao i u ostalim razdobljima, govor je često produžiti, pa čak i razbuktati sukob. Razlog tome su nejasne okolnosti u kojima se nalazi moderna apologija. Velike razlike u apologiji su se vidjele u sadržaju i stilu. Nakon 1960-ih godina prošlog stoljeća govornici

isprika su prihvaćali punu odgovornost za događaje za koje su bili okrivljeni, dok su s druge strane krivnju prebacivali na okolnosti. Kao npr. kada je predsjednik R. Nixon osjećao „duboku žalost zbog bilo kakvih ozljeda koje su posljedica davanja njegove ostavke“, dok je također neizravno prebacivao krivnju na zaposlenike koji su bili uključeni u aferu Watergate. Iako se ove dvije situacije ne mogu spojiti, stilska značajka apologije sugerira na redefiniciju koja posjeduje manjka moralnosti i preuzimanja odgovornosti. Kao takva moderna apologija manifestira izokrenuto objašnjenje. Uz pretvaranje da govornici potpuno otkrivaju istinu za neki događaj, oni javnosti zapravo nude sažetak svog prisjećanja na događaj, brane svoje postupke i izbjegavaju javnu osudu. Tehnički, taj opis može biti uvjerljiv, jer njegova neargumentirana priroda isključuje kritičku ocjenu primatelja zbog ograničenja informacija. Ipak, neke isprike su bile toliko umjetne i toliko su lažirale političku stvarnost da su postali očiti primjeri obmanjivanja javnosti. U suvremenoj apologiji također se uočava stav izbjegavanja, koji se često svodio na simboličke odgovore, potpuno ignoriranje ili odbacivanje optužbi. Konferencija za novinare je služila kao platforma za odgovore, koja je zapravo preusmjeravala fokus na neki drugi problem. U suvremenoj apologiji vidljive su značajke kao što su nejasna kronologija događaja, vidljiv nedostatak argumenata dokaza ili detalja te uključivanje novih informacija. Razlog davanju što manje informacija i na nekih način ignoriranja javnosti ili davanja izuzetno kratkih izjava koje odgovaraju na samo jedno pitanje, odražavaju Goldovo pravilo „vrijeme je jednako krivnji“, što bi posljedično značilo, što manje je rečeno, to bolje. U suvremenoj apologiji vidimo izuzetne promjene u odnosu na ostala razdoblja, u kojoj apologija ne zahtijeva optužbu, publiku ili rješenje. Kao rezultat tome, isprika ili govor isprike je postaje nevažan faktor medijima ili su pod potpunom kontrolom govornika. Sadržajne, situacijske i stilske značajka su suvremenu apologiju se pretvaraju u proračunato izbjegavanje. Takvu retoriku opisuje proturječje, sebični motivi, iskorištavanje neznanja i emocija publike, dok zagovara vrijednosti koje govornik ignorira i ne poštuje, potkopava činjenice i izbjegava suočavanje s problemom. Razlog tome je nedostatak pravila moderne apologije koja omogućuju da se ona koristi kao taktika odgađanja, i u političkom svijetu je funkcionirala kao zavaravanje.

Kao što navodi Downey (1993) samoobrana kao odgovor na optužbu je ontološka ljudska osobina koja je bila vidljiva od antike do danas. Analiza apologije kroz razdoblja potvrđuje da apologiju karakteriziraju fiksne i dinamične osobine koje se neprestano razvijaju. U suvremenoj apologiji vidljiva je retorika samoobrane iz razloga utjecajnih faktora kao što su optužba, određeni optužitelj, poznata publika i kulturne ideologije. Situacija definira funkciju koja određuje diskurzivni oblik. Apologiji u svim povijesnim razdobljima zadržava pet glavnih osnovnih ciljeva, oslobađanje od optužbe, oprost, žrtvovanje, služba i obmana. Iako suvremena apologija u usporedbi s ostalim razdobljima možda može zbuniti, također može biti i poučna evolucija u povijesti retorike i apologije. Promjena apologije kroz razdoblja i prilagođavanje funkcijama vremena učinilo ju je strateškim

partnerom u današnjoj svakodnevici krizne komunikacije i odnosa s javnošću svakog pojedinca ili organizacije.

7.1. Apologija kao aspekt krizne komunikacije

Svaka organizacija ili pojedinac koji se redovito nalazi u javnosti zbog svog poslovanja ili rada svjesno razumije da krizna komunikacija i krizni plan su neophodni za održavanje dobrog i učinkovitog poslovanja. Kriza može nastupiti u bilo kojem trenutku, nebitno jesu li u pitanju vanjski ili unutarnji faktori, stoga spremnost i brza reakcija su ključni u saniranju krizne situacije sa što manjim posljedicama. Kao što navode Coombs i Frander (2004) korporacije se svakodnevno suočavaju s bezbroj potencijalnih kriza, koje uključuju i požare, nasilje na radnom mjestu, loše ponašanje uprave i tome slično. Stručnjaci naglašavaju da kod krize nije upitno ako, nego kada će nastupiti kriza u životu jedne korporacije. Iako postoje razne prevencije za sprječavanje same krize, menadžeri moraju biti spremni odgovoriti na krizu u najkraćem mogućem roku nakon što ona nastupi. Krizni odgovor ima moć poboljšati situaciju u organizaciji ili ju učiniti još težom i kompliciranijom za organizaciju i njene dionike. Istraživanje o apologiji pokazalo je da postoji širok spektar same discipline koja pripada i društvenim i humanističkim znanostima. Postoji više polazišta koje stručnjaci zauzimaju, kao npr. Tavuchis (1991) zauzima sociološki pristup, uvodeći četiri strukturne konfiguracije isprike s obzirom na jedinice interakcije:

- Međuljudske isprike (osoba prema osobi)
- Isprika pojedinca grupi
- Isprike grupe pojedincu
- Isprike grupe grupi

Za razliku od sociološkog pristupa Lazare (2004) zauzima psihološki ili psihijatrijski pristup objašnjavajući ispriku koja se odnosi na emocije srama, krivnje i poniženja. Između ostalog, isprika se proučavaju u disciplinama poput filozofije, lingvistike, prava i interkulturalna komunikacija. Sami izraz isprika ima više značenja i u istraživanjima. Bitno je razlikovati potpune i djelomične isprike. Prema Cohen (2002) i Kellerman (2006) puna isprika prepoznaje krizu koja se dogodila, prihvaća odgovornost i traži oprostaj, dok djelomična isprika jednostavno izražava žaljenje ili zabrinutost zbog žrtava krize. U kriznoj komunikaciji i strategijama kriznog planiranja stručnjaci preporučuju korištenje

isključivo pune isprike, jer jedino tako dolazimo do rezultata koji mogu unaprijediti i poboljšati poslovanje organizacije zahvaćene krizom. Istraživanje apologije može se podijeliti u tri kategorije, „sadržaj, izvor i tajming.“ (Wooten 2006)

7.2. Individualna apologija

Apologija kao strateška isprika koriste i individualne osobe, kao što su sportaši, političari i slavne osobe. Prema Hearitu (2006) isprika se pokazala učinkovitom u političkim krugovima gdje popravljaju odnose javnih službenika i njihovih birača. Prema dogovoru, isprika je razmjena između dvoje ljudi, među kojima je učinjena nepravda od strane jedne osobe, i druga koja zahtjeva ispriku za oprost. Glavna karakteristika apologije je odgovor na optužbu koja predstavlja etički napad na nečiji lik (Ryan, 1982). Korištenjem isprike kao izravnog odgovora, pojedinac pokušava očistiti svoje ime, a njen glavni motiv je obnova imena i slike u javnosti, koji je narušen. Kao što navodi Kruse (1981) apologija ima tri glavna zahtjeva. Prvo, potrebna je etička optužba za nedjelo. Drugo, mora imati kontekst u kojem publika očekuje da poruka bude isprika te treće, ispriku mora izvršiti osoba koja je optužena u svrhu samoobrane. Ispriku ne može davati druga osoba, isto kao što i prihvaćanje isprike ne može prihvatiti nitko osim osobe koja je oštećena nečijim nedjelom. Etički navod za nečije ponašanje ili postupak, nije kritika protiv karaktera osobe, ali se može uzeti u obzir i uključiti kao stavovi koje pojedinac zauzima. Iz tog razloga perspektiva gleda na apologiju kao na nepotrebnu optužbu protiv karaktera pojedinca. Iz gledišta javnosti, glavna svrha je kritika javnosti prema pojedincu za kojeg smatra da se neetično ponaša, i zahtjeva odgovor ili ispriku.

Kada individua priprema svoj govor isprike prema Hearitu (2006), sam govor mora sadržavati strategije i odgovore na pitanja. Za strategiju isprike Ware i Linkugale (1973) stvorili su model koji se sastoji od četiri segmenta koje isprika mora sadržavati. Bitno je da govornik ima jedan ili čak sva četiri segmenta dok odgovara na navodne optužbe: poricanje, potpora, diferencijacija i transcendentnost.

Poricanje je proces koji se dešava kada optuženi odbija ili poriče neku optužbu podignutu protiv njega samoga. Istraživanja su pokazala da pojedinci, ako nisu u mogućnosti opovrgnuti svoje optužbe, služe se poricanjem kako bi raširili neprijateljski stav. Drugi faktor je *potpora*, kojom je potrebno identificirati strategija za pojačavanje veza i podrške koja će omogućiti pozitivan imidž u javnosti. Treći faktor je *diferencijacija* koja služi kao strategija redefiniranja u kojoj se pokušava promijeniti kontekst, isto kao i u *transcendentnosti* koja definira kontekst u širem smislu koji može biti mnogo veći i konceptualniji. Uz ova četiri čimbenika, optuženi se koristi s kombinacijom koja mu najbolje odgovara te zauzima stav prema nepravdi za koju je optužen.

Kako bi izbjegli odgovornost, optuženi se može koristiti s četiri strategije prema Benoitu (1995). Prvo, pojedinac može tvrditi da je bio isprovociran, i nažalost odgovorio je na tu provokaciju. Jedna od strategija je *neispravljlivost* s kojom pojedinci nastoje izbjeći odgovornost tvrdnjama da su ti događaji, koji su uzrokovali neetično ponašanje ili optužbe bili van njihove kontrole.

Kada pojedinci nisu u stanju pobjeći od svoje odgovornosti Benoit (1995) naglašava postojanje alternativne strategije pomoću koje mogu smanjiti utjecaj svojih nedjela. Prvi način je da pojedinac ojača potporu koja podsjeća na prethodan pozitivan stav. Minimalizirati posljedice je druga strategija, kojom pojedinac tvrdi da posljedice njegovog čina nisu toliko ozbiljne kao što se prvobitno ispostavljalo. Diferencijacija koja nastoji razlikovati od sličnih činova kao treće, i četvrto transcendencija uz pomoć koje se pokušava razlikovati promjena moralnog konteksta čina.

7.3. Organizacijska apologija

Iako apologija u antičkoj grčkoj započinje kao isprika individue koji je počinio neko neetično djelo, prema javnosti, u modernom vremenu krizna komunikacija i odnosi s javnošću koriste apologiju za strategiju organizacijskog kriznog plana. Organizacije unutar svog životnog vijeka će se sigurno suočiti s nekom vrstom krize koja će prouzročiti nelagodu organizaciji ili čak ozbiljno zaprijetiti njenom ugledu. Prema Kiyantonou (2017) organizacija ima reputaciju koja može biti napadnuta izvana, a uprava i menadžment mogu samoobranom odgovoriti na taj napad u korist organizacije. Schults i Seeger (2000) naglašavaju da se organizacije suočavaju s istim pitanjima morala, motiva i ugleda kao i pojedinci. Bitno je naglasiti da odnosi s javnošću prema Hearitu i Brownu (2004) drže apologiju kao reakciju na krize, zbog održavanja dobrog imidža organizacije. Uloga odnosa s javnostima u apologiji je da pravovremeno omogući informacije koje će koristiti u strategiji isprike kako bi smanjili štetu za organizaciju, i pokrenuli proces oporavka za organizaciju. Iz tog razloga Lattimore (2017) u takvim situacijama navodi odnose s javnošću kao izvor etičkih izjava „spremišta za etičke i društvene politike u organizaciji“.

Hearit (2006) u organizacijskoj apologiji koristi izraz „žrtvenog jarca“ koji je metaforički izraz za nevinu žrtvu na koju je usmjerena agresija i koja ispašta za tuđe grijeh. Ona potječe iz stare biblijske priče u kojoj su Hebreji svake godine žrtvovali jarca, kako bi se Bog iskalio na životinji, a ne na njima. Istodobno, žrtveni janjac ima je pojam koji ima važnu primjenu na moderno društvo. U slučaju da se dogodi nepravda ili nastupi kriza, organizacije trebaju simbolično čišćenje. Jedini način uklanjanja krivnje s organizacije je u procesu u kojem se organizacija riješi pojedinaca ili aktera koji vrijeđaju ili narušavaju ugled organizacije. Ovaj proces je izuzetno sličan drevnoj ideji žrtvenog jarca. Kako je zapadno društvo odradilo tranziciju s društva utemeljenog na individue, na društvo utemeljeno te na

organizacije, tako je i retorika koju pokreće pojedinac preoblikovana na korporativno oblik diskursa. Brojni znanstvenici se slažu Cheney (1992), Crable (1986) i Sproule (1988) da korporativna retorika je potpuno drugačiji od retorike koja proizlazi od pojedinca. Razlog tome je što se moderna retorika zasniva na ugledu koja se bazira na zabavnom sadržaju kako bi publiku držala zainteresiranom i okupiranom. To se smatra ideološkim oblikom koji unaprijed daje zaključke i dopadljivost, umjesto da privuče širu publiku, on ju segmentira kako bi samo određeni dio publike uspješno uvjerio u određene stavove. Kada su u pitanju nesreće koje su prouzročile probleme prirodi ili čovjeku mogu nanijeti veliku štetu organizaciji, žrtve nesreće će vrlo brzo tražiti pravno savjetovanje kako bi si osigurale naknadu štete. Organizacija ima širok spektar uzoraka nesreće koji mogu optužiti na nezadovoljne zaposlenike sve do „Božjeg čina“. Praksa se razlikuje s obzirom na kulturu. Američka praksa će locirati krivnju na pojedinca u nižem stupnju odgovornosti, dok japanska kultura ima tendenciju locirati krivca u samom vrhu stupnja odgovornosti. Sigurnost proizvoda s druge strane nisu dramatični jednokratni događaji, već incidenti koji se polako spajaju i počinju izlaziti na površinu. Žrtve neispravnih proizvoda u velikoj vjerojatnosti zastupaju pravne osobe. Skandali i lažno predstavljanje su još jednu od vrsta optužbi s kojom se organizacija može susresti. U ovakvim vrstama skandala, imidž organizacije može biti oštećen zbog otkrića o poslovanju organizacije. U ovakvim situacijama se nakon istrage provode sankcije odgovornih pojedinaca. Socijalna neodgovornost kompanije također može izazvati krizu. U tom slučaju prema Huxman i Bruce (1995) organizacija nije učinila ništa nezakonito, ali je optužena da je počinila djela koja nisu u skladu s trenutnim društvenim vrijednostima.

Iako organizacije imaju svoju metodu popravljivanja vanjskog imidža, Hearit (2006) navodi da organizacije u kriznoj situaciji zauzimaju jedan od pet stavova s kojim se nose na navedene optužbe. Ovi stavovi uključuju *poricanje*, *protunapad*, *diferencijacija*, *isprika* i *pravno gledište/stav*.

U stavu *poricanja* organizacija stoji pri tvrdnji da nije ništa pogrešno učinila. U tom slučaju se organizacija oslanja na strategiju poricanja i tvrdnje „nismo krivi“. Ovu strategiju koriste uglavnom organizacije koje ne mogu opovrgnuti optužbe, ali se svejedno nalaze u poziciji da ih mogu poricati. Strategija poricanja se u velikoj mjeri oslanja na različitost mišljenja/stavova. U stavu *protunapada* organizacija pokušava riješiti svoj problem prvo negirajući optužbe, a zatim napadom na svog optužitelja i tvrdnjama da su optužbe lažne. U ovoj metodi mijenja se pravac optužbe, i optuženi postaje tužitelj. Treći pristup je *diferencijacija*, u kojoj se organizacija pokušava distancirati od nepravde i pokušavaju ju redefinirati, opravdati ili objasniti. Takva metoda često priznaje samo određenu krivnju, ali koristi određenu grupu ili pojedinca za opravdanje i objašnjenje javnosti. Četvrta strategija je *isprika*, gdje se organizacija ispričava za svoje neetičko ponašanje, priznaje ga i preuzima odgovornost. To često ide sa strategijom korektivnog djelovanja, gdje organizacija objavljuje izraz žaljenja kojom se ispričavaju zbog štete koju je nedjelo prouzročilo, ali ne preuzimaju odgovornost.

Istraživanja su pokazala, da za organizaciju koja se nalazi u krizi zbog neetičnog ponašanja ili je optužena za neku nepravdu, najbolje rješenje ne govoriti javno. Umjesto javnog obraćanja otvoriti privatnu pravnu istragu kojom traže pravno odrješenje svih optužbi i zanemaruju medije. Organizacija tom metodom pokušava izbjeći javni komentar o svom neetičnom ponašanju u strahu da riječi žaljenja mogu biti okrenute protiv organizacije u pravnom smislu. Važan segment korporativne apologije je njeno prilagođavanje zahtjevnim situacijama u kojoj se nalazi organizacija, kako bi pravovremeno reagirali i smanjili štetu krize koje je uzrokovana neetičkim ponašanjem ili optužbama.

7.4. Komunikacija u strategiji isprike

U idealnom slučaju etička isprika sastoji se od (Hearit 2006):

- Istinitosti
- Iskrenosti
- Pravovremeno (se izdaje)
- Dobrovoljno
- Obraća se svim dionicima
- Izvodi se u odgovarajućem kontekstu

Istinitost sugerira da bi isprika trebala sastojati od korisnih informacija i ne izostavljati ključne činjenice koje bi ako bi došlo do naknadnog otkrivanja moglo promijeniti temeljan načina na koji javnost gleda na postupak isprike. Glavna komponenta je da pojedinac ili organizacija koji su se našli u krizi ne smiju koristiti obmanu u komunikaciji. Treba napomenuti da je ovdje glavni kriterij istinitost, a ne istina, koja izbjegava čitav niz problema. Istinitost kao kriterij uvažava organizaciju ili pojedinca da „strateški imenuju“ svoje neetično ponašanje koje ih je dovelo do krize. Istinitost nalaže da sve navedeno od strane kriznog tima kao isprika za javnost mora sadržavati činjenice iz slučaja.

Iskrenost je druga karakteristika isprike, koja je idealna samo ako se izvodi i govori iskreno. Isprika se obično shvaća kao izražavanje žaljenja zbog nepravde, priopćenje nepravde, razumijevanje utjecaja koji je učinjen te potrebu da se ispravi neetično ponašanje ili pogreška. Ako se ovaj segment ne poštuje, dolazi do nedostatka motivacije koji potencijalno može nanijeti veću štetu, jer se donosi odluka za daljnje djelovanje ne temelju neistinitih informacija, prijevare ili obmane. Na primjer, možda su dionici ili potrošači, vjerujući u iskrenost pojedinca i organizacije u kriznoj situaciji, odgodili ili otkazali radnje koje bi ih zaštitile od financijskih gubitaka ili pravne zaštite. U tom slučaju, dodatna kriza uzrokovana obmana i lažima može uništiti organizaciju.

Pravovremenost je karakteristika paradigme isprike, koja se provodi čim počinitelj prepozna neetično ponašanje ili pogrešku. Ako isprika stigne prekasno, nakon što su dionici i potrošači već otkrili neetično ponašanje i očekuju ispriku od pojedinca ili organizacije, ona ima pravo ne reagirati. Ako bi to bio slučaj, organizacija pokazuje svoju nebrigu o ljudskim pravima time da, ne priznaje neetično ponašanje ili pogrešku, također umanjuje vrijednost žrtve implicirajući da nije zainteresirana za pomirenje.

Dobrovoljno izdavanje isprike etički je idealna komunikacija koja ne zahtijeva nikakve predviđene ili stvarne prisile. Pretpostavka dobrovoljnog izdavanja isprike leži u tome da je pojedinac ili organizacija odlučila dati ispriku na temelju moralne refleksije. Dobrovoljna isprika daje poruku javnosti, dionicima i potrošačima o iskrenoj želji za pomirenjem, više nego oportunističkoj kontroli štete. Ovaj kriterij vodi ključnu ulogu u kriznoj komunikaciji, jer žrtve nemaju puno razloga vjerovati pojedincu ili organizaciji za priznanje neetičnog ponašanja ili pogreške te stvarnih obećanja odštete. Ako su odgovori površni, žrtve imaju pravo se osjećati uvrijeđenima jer njihove potrebe nisu cijenjene i uzajamna predanost koja je trebala karakterizirati odnos nije prisutna, a možda nikada i nije bila.

Obraćanje svim dionicima u vrijeme krize daje izuzetno etični dojam koji mora govoriti o svim zabrinutostima i interesima svih strana koje su pogođene krizom. Ovdje se radi o moralnom ponašanju prema onima prema kojima postoji moralna odgovornost. Ipak, kada govorimo o kontekstu nepravde, problem se obično nalazi u suštini kada je samo određeni broj ljudi odabran, koji zna istinu, a ne svi koji su u krizu uključeni.

Odgovarajući kontekst kao konačna karakteristika paradigme odnosi se na način isprike, odabrani kanal i mediji koji će prenijeti ispriku. Faktori u ispričavanju kao radnji kojoj se kriza ublažava su izuzetno važni. Kanal isprike mora biti dostupan svima na koje je kriza utjecala, odnosno svi koji su uvrijeđeni imaju pravo pristupiti ispriki. Kod nekih većih kaznenih djela kao npr. laganjeom pod priseg o naravi neprimjerenog odnosa predsjednika Clintona s M. Lewinsky, za koju je bila je potrebna televizijska isprika.

U zaključku reakcije prema Hearitu (2006) da bi isprika bila etična i dostojna etičkih ideala, potrebno je da bude istinita, iskrena, dobrovoljno isporučena u pravovremenom roku. Mora se obratiti svim dionicima i provoditi u odgovarajućem kontekstu. Iako su sve karakteristike ključne, ali same po sebi nepotpune, jer jednako je važan i sadržaj isprike javnosti, potrošačima i/ili dionicima.

7.5. Sadržaj komunikacije u strategiji isprike

Karakteristike paradigme isprike koja bi se smatrala etički idealnom (Hearit, 2006):

- Priznanje nepravde
- Potpuno prihvaća odgovornost.
- Izražavanje žaljenje.
- Identificira se s oštećenim dionicima.
- Tražiti oprostaj.
- Tražiti pomirenje s oštećenim dionicima.
- U potpunosti otkriti informacije povezane s neetičkim ponašanjem ili kaznenim djelom.
- Omogućiti objašnjenje koje se odnosi na legitimna očekivanja dionika.
- Ponude za izvođenje odgovarajuće korektivne radnje.
- Ponuda za odgovarajuću naknadu.

Priznanje nepravde je karakteristika koja potvrđuje tvrdnje moralno oštećenih. Najbolja isprike ne vrijeđa činjenicu da je neetični postupak ili kazneno djelo učinjeno. Najbitnija stavka je poštivanje onih kojima je nepravda učinjena i priznanje pojedinca ili organizacije koja je počinitelj. *Potpuno prihvaćanje odgovornosti* u idealnom slučaju s isprikom se pokazuje da je učinjeno nedjelo, ali i da je pojedinac ili organizacija prihvatila odgovornost. U ovom segmentu česta je praksa u kojoj se krivnja pokušava prebaciti na pojedinca ili jedinicu u organizaciji. Također se koristi dvosmislena strategija kojom krizni tim ili odgovorna osoba koristi strateške dvosmislenosti da bi se ogradili od kaznenog djela ili ublažavanja krivnje. Takve situacije pokazuju potrebu za iskrenošću, otvara mogućnost za poboljšanje poslovanja i poštivanje prava onih koji su oštećeni, i iz tog razloga bilo kakvo umanjivanje istoga može dovesti do velike štete za pojedinca ili organizaciju u krizi. *Izražavanje žaljenja* slijedi nakon priznanja krivnje za neetičnost ili kazneno djelo, a zatim i odgovornost za njega. Ovaj postupak vraća izgubljeno povjerenje od strane povrijeđene javnosti ili pojedinaca priznanjem moralnog prijestupa.

Identificirati se s oštećenim dionicima je segment gdje pojedinac ili organizacija zaista razumije štetu koju je uzrokovala svojim ponašanjem te idealno, izražava empatiju prema svima koji su oštećeni u krizi. Potrebno je neetično ponašanje ili kazneno djelo formirati sa stajališta oštećenih u krizi kako bi se shvatila dubina i pravi učinak neetičnog ponašanja ili kaznenog djela. Bez takvog postavljanja situacije i uvažavanja neće biti moguće ni žaljenje ni razumijevanje. Takav pristup također omogućava

pojedincu ili organizaciji koja je u krizi da izabere odgovarajući kontekst i ton kako bi prenijela žaljenje.

Tražiti oprostaj kako bi došlo do pomirenja s dionicima, i kao krajnji cilj, isprika ima za ponovnim popravljanjem odnosa. Bitne su i druge komponente gdje se oštećenom predlaže popravak odnosa, započinjanje ispočetka i traženje oprosta kako bi se ponovno izgradilo povjerenje. Odnos možda nema budućnost, ali iz etičke perspektive oštećenima je poželjno izraziti da je njihovo mišljenje važno.

Traženje pomirenja s oštećenim dionicima uz pomoć etičke isprike za popravljanje odnosa između strana u konfliktu je dobar početak popravka odnosa pod pretpostavkom da je taj odnos na početku bio obostrano koristan i pozitivan. U najboljem interesu svih je povratak na isti odnos koji su imali prije same krize, ili u izuzetnim slučajevima da se odnos poboljša nakon prebrođene krize. *U potpunosti otkriti informacije povezane s neetičkim ponašanjem ili kaznenim djelom* kao karakteristika etičnog ponašanja uz određeni stupanj diskrecije što se tiče informacija koje treba dijeliti, koliko brzo i u kojem obliku. Drugim riječima krizni tim neće prenačigniti s puštanjem osjetljivih informacija. U ovakvim situacijama potrebno je procijeniti ako neka informacija točna i istinita, je li njeno puštanje može nekoga povrijediti ili iznimno naštetiti nekome. Ovo je segment koji obeshrabruje krizni tim da dijele relevantne informacije kako bi izbjegli sukob ili neugodnost. Procjena karakteristika takvih informacija je izuzetno teška jer takve informacije mogu koristiti kao pravni dokaz.

Omogućiti objašnjenje koje se odnosi na legitimna očekivanja dionika je obilježje isprike koje potiče krizni tim da moraju ispuniti legitimna očekivanja dionika. Zadaća kriznog tima je sastavljanje i organizacija isprike koja je oštećenima značajna. Ovaj dio karakteristike isprike potiče rasprave o kazneno djelu i smislu odgovornosti. Najbitnija stavka je da se točno zna što se točno dogodilo i što je prije moguće ispraviti pogreške.

Ponuda za izvođenje određene korektivne radnje sastoji se od onoga što se naučilo iz krize koja je nastupila, da se neće ponoviti neetičko ili kazneno djelo. To daje oštećenima ponovni razlog za povjerenje u pojedinca ili organizaciju, i oni razmatraju opciju obnove oštećenih odnosa. Takvo ponašanje potvrđuje da krizni tim ima dobre namjere, odnosno ispunit će svoju odgovornost i obećana te pokušati ovu krizu iskoristiti za napredak. To je praktično i za pojedinca ili organizacije, jer na taj način može uspostaviti vezu i u budućnosti, te ju konstantno unaprjeđivati. *Ponuda za odgovarajuću naknadu* se odnosi na otplatu stvarnog duga oštećenima. Ovaj segment može poprimiti oblik financijske odgovornosti, ali može biti prvenstveno ritualan, kao što je reklamna kampanja. Nekoliko takvih slučajeva je javno objavljeno iz razloga jer je takav ishod obično rezultat pregovora između tvrtke i njenih žrtava. Važno je napomenuti da ovaj oblik isprike nužno ne mora biti financijski, ako tvrtka ponudi neki drugačiji, nefinancijski način odštete kao npr. tvrtka Chrysler koja je nakon afere s kilometražom, svojim korisnicima ponudila besplatan pregled vozila i produženje jamstva na automobile koji su bili zahvaćeni u aferi.

7.6. Složene okolnosti u strategiji isprike

Kada je u pitanju kazuistička analiza prema Hearitu (2006), koja karakterizira slučaj paradigme i njegovu moralnu jasnoću čini uvjerljivom, onda rješava cijeli problem, a ne samo jedna stavka koja rješava etički sud o slučaju paradigme. Iz tog razloga, kada dolazi do neuspjeha da se uspostavi jedna ili više karakteristika idealne paradigme, nije etički koban već takva odstupanja se mogu kategorizirati kao retorički izbor koji je manje etičan od paradigme, ali prihvatljiv. Isto tako, dovoljno velika odstupanja od ideala mogu neki retorički odabir proglasiti posve neetičnim. Isprike se mogu sastojati samo od polovice zadovoljavajućih kriterija.

U tom slučaju govornik mora odlučiti o karakteristikama paradigme kako bi odlučio o tome ako je njegov retorički pristup još uvijek prihvatljiv. U takvim slučajevima postoji najmanje pet komplicirajućih okolnosti koje mogu opravdati odlazak iz etičke paradigme, ali zadržavajući bitak etički karakter isprike. Oni su (Hearit 2006):

- Katastrofalni financijski gubici
- Visok stupanj odgovornosti
- Moralna krivulja učenja
- Problem potpunog otkrivanja
- Diskrecija

Katastrofalni financijski gubici je prepoznavanje da je organizacija u financijskim problemima. Kada su organizacije u takvoj situaciji iako su u stanju pružiti iskrenu ispriku, neće biti u mogućnosti ponuditi novčanu naknadu žrtvama svog neetičkog ponašanja ili nedjela. Primjer za to mogu biti crkve ili neprofitabilne organizacije koje ovise o donacijama da bi opstale. U takvim situacijama organizacije mogu tražiti nefinancijske načine na koji mogu nadoknaditi nepravdu. Taj etički standard je dobro prihvaćen jer javnost neće inzistirati na provedbi akcije ako je nemoguće.

Visoki stupanj odgovornosti je drugi segment koji je također povezan s prvim, je problem utjecaja razmjene isprika. Organizacije, isto kao i pojedinci su zakonski odgovorni za svoje postupke. Zakon o odgovornosti nalaže da za nedjela postoje financijska odgovornost koju pojedinac ili organizacija moraju podmiriti. Stav javnosti je da pojedinac ili organizacija trebaju smatrati odgovornima i od njih se očekuje da preuzmu odgovornost za svoje postupke. Problem odgovornosti predstavlja komplicirane okolnosti, koje istodobno mogu imati učinak ublažavanja po kojoj pojedinac ili organizacija prosuđuju svoj etički izbor u isprici. Iako nije etički idealna, organizacija ili pojedinac može izraziti žaljenje za svoje postupke bez da prihvati punu pravnu odgovornost. Varijacija ove ideje

bi bila da organizacija ili pojedinac se nađe u pravnoj nagodbi s vlastima uz novčanu naknadu, kako bi izbjegla bankrot. Međutim, ako se organizacija nalazi u poziciji gdje neotkrivanje informacija može dovesti do ozbiljnih problema za organizaciju, to je situacija u kojoj mora reći sve i u kojoj nema mjesta etičkim iznimkama.

Moralna krivulja učenja je komponenta koji je izuzetno komplicirajući čimbenik povezan s vrstom odnosa sa žrtvama. U nekim slučajevima prolazi mnogo vremena, i žrtve su već odavno preminule. Iako se smatra etički idealno ispričati žrtvama ili preživjelim članovima obitelji, moramo shvatiti da pojedinac ili organizacija nekada nisu u potpunosti svjesni svoje krivnje i razmjera štete. U nekim slučajevima pojedinci ili organizacije koji su nanijeli štetu mogu razviti odgovor na svoje postupke koji se mijenjaju s vremenom i prepoznaju svoju krivnju i stoga se odluče ispričati. I dalje se kasna isprika smatra etički ispravnijom, nego nikakva isprika. Razlog tome je što pojedinci i pojedinci unutar organizacije prolaze kroz „moralnu krivulju učenja“ u kojoj u početku ne prepoznaju štetu koju su prouzročili njihovi postupci, već tek nakon nekog određenog vremena i razmišljanja shvate kolika je potreba za isprikom.

Problem potpunog otkrivanja nalazi se u pojedincima unutar organizacije koji često rade na skrivanju i prikrivanju informacija koje bi mogle naštetiti njima ili organizaciji. Iako bi pojedinci mogli točno znati opseg kršenja ili inkriminirajućih podataka jedne organizacije, ovakve informacije neće biti dostupne donositeljima odluke u vrijeme krize. U nekim slučajevima saznanja mogu biti prisutna, ali zakopana unutra papirologije jedne organizacije. Kao na primjer dokaz o znanju organizacije za nepravdu može se predložiti kao sigurnosni incident, unutar memoranduma u kojem pojedinac podiže pitanje o sigurnosti proizvoda. Dopis se može koristiti kao dokaz da je organizacija znala za svoje nezakonite postupke.

Diskrecija mora jamčiti da u određenim situacijama potpuna istina neće biti rečene u javnosti kako bi zaštitili žrtve. U takvim situacijama treba poštivati povjerljivost žrtava čak i ako u javnosti isprika neće biti potpuna. Na primjer da bi se zadržala diskrecija i ne otkrivao identitet žrtva, pogotovo djece, moguće je ispričati se žrtvama privatno i ponuditi odštetu bez da javnost sazna identitet pojedinaca. Ako se javnost informira o nezakonitom postupanju izuzetno je bitno da se pri tome ne otkriva njihov identitet zbog stigme s kojom se mogu suočiti.

8. Kritičko razmišljanje u etičkom odlučivanju

L. A. Day (2004) u moralnom rasuđivanju navodi razumijevanje modela etičke situacije i filozofskih temelja teorija kao neophodne stavke za moralno rasuđivanje u kojem mora postojati i kritičko razmišljanje. Razlog tome je što kritičko razmišljanje pokreće sustav moralnog rasuđivanja i dijeli ih . od brzih reakcija, a vodi racionalnijem pristupu donošenja odluka. Kritičko razmišljanje nije talent, nego vještina. Kritičko razmišljanje ima dugu povijest i tradiciju pogotovo na Zapadu, a korijene vuče iz antike od filozofa Sokrata, Platona i Aristotela. Skeptičnost se kod Starih Grka smatrala zdravom jer vodi do beskrajnih pitanja o značenju moralnih vrlina. Iz tog razloga kritičko razmišljanje u određenoj količini obuhvaća učenje kada treba nešto preispitivati i postavljati pitanja. Mnogi politički skandali su mogli biti izbjegnuti da su počinitelji istih kritički preispitali kvalitetu svog ponašanja.

Prema L. A. Day (2004) kritičko razmišljanje mora imati predmet analize koji je poznat. Za pojedince koje obavljaju dužnost informiranja javnosti i nalaze se u procesu moralnog rasuđivanja to znači da moraju poznavati činjenice i kontekst u vezi s konkretnim događanjem, praksu i principe u svojoj profesiji te moralne teorije koje mogu biti upotrebljene u procesu donošenja odluke. Na primjer, ako se uči kritičko razmišljanje u vezi s etikom u medijima, ti pojedinci ne mogu kritički preispitivati upotrebu obmane u prikupljanju informacija ako ne razumiju ulogu medija u društvu i etičke norme koju je profesija uvela i koja za cilj ima osuditi takvo ponašanje. Druga bitna stavka kritičkog razmišljanja je da pojedinac ili organizacija koja kritički razmišlja mora znati identificirati problem, prikupiti, analizirati i detektirati sve relevantne informacije. Kritičko razmišljanje kao proces na kraju zahtjeva da se donese odluka. Što znači da onaj tko kritički razmišlja mora preispitati i posljedice svih alternativa. To bi mogao biti najteži aspekt kritičkog razmišljanja, jer zahtjeva izbor koji će možda biti kritiziran od strane javnosti.

9. METODOLOGIJA

9.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada je analiza krizne komunikacije Marka Zuckerberga za vrijeme optužba i krizne situacije u kojoj se nalazila društvena mreža Facebook nakon optužba za zlouporabu podataka svoji korisnika u svrhu utjecaja na njihovo političko mišljenje u svrhu pobjeda na političkim kampanjama.

9.2. Cilj istraživanja

Cilj ovog rada je analizirati kako je Facebook i njegov osnivač M. Zuckerberg komunicirao s javnostima u kriznoj situaciji, kakvo objašnjenje i ispriku objavljuje u javnosti, u kojem vremenskom roku i kako i kada se ispričava za štetu koja je nanosena korisnicima društvene mreže. Istraživanjem se želi ustvrditi da li je krizna komunikacija koju je M. Zuckerberg primjenjivao u krizi u kojoj se našla njegova kompanija, i kao osnivač i glavna poveznica društvene mreže odradio sve potrebne korake u kriznoj komunikaciji da krizu riješi maksimalno etično, bez velikih posljedica i poboljšati daljnje poslovanje društvene mreže.

9.3. Problemska pitanja

U empirijskom dijelu rada provođenjem istraživanja odgovorit će se na sljedeća problemska pitanja:

- Je li M. Zuckerberg svojom pismenom objavom (statusom) na društvenoj mreži Facebook postigao cilj apologije i svrhu kriznog komuniciranja?
- Je li reklamna kampanja Facebooka uspješno smirila javnost i olakšala daljinu strategiju isprike?
- Je li javno svjedočenje pred Američkim Kongresom imalo pozitivan učinak na kampanju isprike Marka Zuckerberga?
- Je li se strateškim odvajanjem Marka Zuckerberga kao osnivača i Facebooka kao kompanije postignut učinkovitiji rezultat u strategiji isprike?

9.4. Studija slučaja

Cilj ovog diplomskog rada je utvrditi kako je osnivač Facebooka, M. Zuckerberg reagirao na kriznu situaciju i kojim strategijama i alatima se koristio za izlazak iz krize. Metoda koja će se koristiti za donošenje zaključka na ovu temu u diplomskom radu je „Metoda studije slučaja koja dubinski analizira neke pojave procese, institucije, osobe, grupe ili događaje. Za analizu se odabire predmet (slučaj) koji je bogat informacijama i obilježjima koja se promatraju“ (Verčić, Ćorić, Vokić, 2010:94).

Na početku empirijskog istraživanja biti će predstavljeni glavni akteri krize i kronologija događaja u kojoj je pojašnjen kontekst predmeta istraživanja uz pomoć kojih će se nastojati odgovoriti na definirana problemska pitanja koja su u skladu s teorijskim principima i rezultatima do sada provedenih istraživanja.

10. STUDIJ SLUČAJ: CAMBRIDGE ANALYTICA I FACEBOOK

Cambridge Analytica (CA) je bila britanska konzultantska tvrtka koja nudi usluge političkim strankama i tvrtkama analizom potrošačkih podataka, kako bi identificirali pojedince kojima organizacije mogu nametati svoj marketinški materijal. Prikupljanje podataka izvode iz širokog spektra izvora, uključujući platforme društvenih medija i vlastite ankete. Sjedište CA nalazi se u Londonu, a urede je imala u New Yorku i Washington DC-u, a osnovana je 2013. godine kao podružnica privatne tvrtke SCL Group, koja nudi slične usluge širom svijeta. Glavni direktor tvrtke je Alexander Nix, koji se pridružio CA 2003. godine nakon studija na Sveučilištu u Manchesteru. Generalni direktor političkog odjela CA je Mark Turnbull, koji je proveo 18 godina u komunikacijskoj tvrtki Bell Pottinger prije nego se pridružio SCL-u. Kompanija je radila na političkim kampanjama diljem svijeta, uključujući Keniju, Kolumbiju, Filipine, Meksiko i Indiju. Nakon izlaska skandala sa zlouporabom podataka, otkriva se da je CA radila na kampanjama triju kandidata za predsjedničke izbore, uključujući i kampanju Donalda Trumpa. Birači iz ukupno 17 saveznih država su anketirani svaki dan, a internetsko oglašavanje i društveni mediji slali su im svaki dan poruke na temelju analize koja je identificirala najuvjerljivije birače i slanjem takvih poruka ih pokrenula u akciju. CA tvrdi da je na ovaj način utjecaja na birače potaknula donacije i pridonijela pobjedi Donalda Trumpa. Prema Isaak i Hanna (2018) određene poruke su bile stvorene isključivo za kampanju Donalda Trumpa, a neke su bile informativnog karaktera, kao vijesti na Internetu. Ključno je bilo identificirati pojedince koje mogu namamiti da glasuju za njihovog klijenta, ili ih obeshrabriti da glasuju za protukandidata. Određeni dio podataka koji su bili dostupni CA s profila korisnika Facebooka nisu javno dostupni, već ukradeni uz pomoć aplikacije. Kasnije se doznaje da je CA također radila i za organizaciju Leave.eu koja je vodila kampanju na referendumu u Ujedinjenom Kraljevstvu za izlazak iz EU. Većina metoda analize koju je koristila CA se temelji na radu Michala Kosinskog, koji se 2008. godine pridružio Sveučilištu Cambridge. Sa svojim kolegama razvija sustav profiliranja koji koriste aplikaciju Facebook i sve dostupne podatke s pametnih telefona. CA je prikupljala podatke o biračima koristeći se internetskom aktivnošću, ponašanjem potrošača i demografijom pojedinca. Iako je CA tvrdila da za „dublje poznavanje publike“ koristi segmentaciju publike i psihografsku analizu, koristili su se bihevioralnim mikrociljanjem kako bi predvidjeli potrebe pojedinca, i s vremenom ih promijeniti. Za svakog političkog klijenta tvrtka je napravila biračke segmente iz 32 različita stila osobnosti, koji

karakteriziraju svaku odraslu osobu u Sjedinjenim Američkim Državama. Takvi podaci o osobnosti određuje kakav oglas šalje biračima, a dodatne podatke koristi u svrhu određivanja stava glasača o određenim pitanjima. Ažuriranje podataka anketama se odvijalo na mjesečnoj bazi. Politolozi su izuzetno negativno nastrojeni prema načinu na koji CA tvrdi da je mikrociljanje birača izuzetno učinkovita u političkim kampanjama. Smatraju da digitalni podaci ne pružaju znatno više podataka od javnih baza birača, te da imaju ograničene vrijednosti jer se preference birača mijenjaju, te napominju da je iz osobne ličnosti teško zaključiti političke stavove i mišljenje pojedinca.

Facebook je alat za društvene medije osnovan 2004. godine od studenta Marka Zuckerberga, koji je u usporedbi s ostalim web stranicama imao jedinstveni pristup iz kojeg se razvio naziv društvena mreža. Facebook je počeo kao kolekcija web mjesta, a svaka stanica se fokusirala na 2000 različitih fakulteta diljem Sjedinjenih Američkih Država. Korisnici da bi postali članovi mreže, morali su koristiti email adresu da bi bili u mogućnosti se prijaviti na određenu stranicu fakulteta, a na tom web mjestu imali su mogućnost pregleda profila studenata tog fakulteta. U svom napretku, Facebook je postao mjesto diljem zemlje, koje se iz hobija razvija u posao. Iako je originalno Facebook bio dizajniran za studente sveučilišta Harvard, njegova popularnost je u godinu dana porasla do granice da je bilo potrebno uvesti nove značajke i proširiti korištenje nove društvene mreže. Za službene korisnike, točnije studente fakulteta koji su bili umreženi, bila je potrebna jedino email adresa od njihove obrazovne ustanove, a za druge korisnike koji nisu bili u tom sustavu članstvo je moralo biti odobreno od strane administratora prije daljnjeg pristupa web mjestu. Tadašnji korisnici Facebooka bili su članovi ekskluzivnog društva koji su mogli lako komunicirati, izmjenjivati informacije, i bez velikog pritiska unutar poznatog kruga ljudi, dijeliti svoje privatne informacije i osobni sadržaj. Promjene u strukturi društvene mreže nastupaju nakon velikog porasta korisnika, a kako bi omogućili pristup korisnicima izvan Sjedinjenih Američkih Država, i 2006. godine zaposlenici velikih korporacija dobivaju mogućnost pristupa društvenoj mreži. Prema Ryanu (2015) iako je Facebook počeo kao zatvoreni sustav u kojem se nalazilo samo dobro društvo, 2013. godine postaje globalno otvorena mreža sa 198 milijuna korisnika u SAD-u i Kanadi, 2772 milijuna u Europi, 399 milijuna u Aziji i 346 milijuna u ostatku svijeta. Kao rezultat globalno otvorene mreže, njena popularnosti i sveprisutnost postepeno mijenja osnovne značajke društvene mreže. Korisnici sada mogu prenositi i dijeliti sadržaj na svoju „vremensku crtu“. Vremenska crta (Timeline) je web mjesto svakog osobnog profila koji predstavlja korisnika Facebooka, i prikuplja digitalnu povijest korisnika, mjesto gdje korisnici dijele fotografije, statuse, životne događaje, videozapise i web-poveznice. Ostali korisnici Facebooka mogu reagirati na objavljeni sadržaj klikom na opciju „svida mi se“ (Like) i svoje mišljenje i povratnu informaciju ostaviti u komentarima. Druga glavna značajka Facebooka je „Novosti“ (News Feed) koja prema Tariq i Marsap (2019) je personalizirana i djeluje u stvarnom vremenu i prikuplja tok sadržaja i informacija. Dakle, sadržaj koji objavljuju Facebook prijatelji korisnika društvene mreže je vidljiv ako

je povezan s njegovim zanimanjima u vezi hobija, proizvoda, filmova, poznatih osoba itd. Facebook se sastoji uglavnom od javne komunikacije i dijeljena sadržaja s drugim korisnicima koje nazivamo prijatelji, također društvena mreža ima opciju slanja privatnih poruka pojedincima ili odabranoj grupi prijatelja putem Messengera. Svi korisnici imaju mogućnost igranja igara na web mjestu ili pridruživanju grupama kako bi stekli nove prijatelje i pomoću njih stvorili stvarne mogućnosti i prijateljstva.

Kako Facebook napreduje tijekom godina, količina informacija koju zahtijeva od svojih korisnika da bi postali članovi se postepeno povećava. Na samom početku za studente Harvarda bila potreban samo email adresa, a danas se taj spektar informacija proširio na dob, spol, seksualnu orijentaciju, obrazovanje, mjesto rođenja, mjesto prebivališta, broj mobitela, ljubavni status, članove obitelji, interese, vjersko opredjeljenje, političko opredjeljenje, prijave na lokacije, sportovi itd. Društvena mreža Facebook postaje alat za svakodnevni život koji nam omogućuje upoznavanje osobe virtualno, prije nego ju upoznamo u realnosti. Postepena nadogradnja i ažuriranja nam konstantno nameću potrebu za novim informacijama koje možda nekada i nesvjesno dajemo svojim prijateljima, ali i Facebooku.

Na početku 2013. godine pojavljuje se aplikacija pod nazivom „Ovo je tvoj virtualni život“ kreirana od strane A. Kogana, profesora psihologije na fakultetu Cambridge. Glavna svrha je ove aplikacije je bila ponuditi korisnicima Facebooka kviz, koji nakon što ga Facebook preuzme kao aplikaciju, počinje prikupljati informacije, osobne podatke korisnika, i sve Facebook aktivnosti i podatke s profila korisnika. Vjeruje se da je aplikaciju preuzelo preko 300 000 ljudi, ali aplikacija je imala postavku koja je prikupljala podatke od prijateljevih prijatelja ako je u njihovim postavkama Facebook računa to bilo dozvoljeno. Prema Kozlowskoj (2015) aplikacija je prikupila ukupnu podatke od 87 milijuna korisnika. Profesor Kogan je kasnije te podatke prosljedio Komunikacijsko-strateškom laboratoriju (Strategic Communication Laboratories, SCL), koji je onda vlasnik Cambridge Analytica (CA), koja je bila konzultantska tvrtka koja je uz pomoć podataka određivala i analizirala ponašanje i osobine birača, i kasnije upotrijebila kao pomoć u ciljanom slanju mrežnih poruka i oglasa u političkim kampanjama. Nakon što je informacija o izlazu podataka izvan društvene mreže postala javna, 2015. godine, aplikacija profesora Kogana je uklonjena, i Facebook je zatražio uništavanje svih podataka od strane Cambridge Analytica, koje su i oni potvrdili. Problem je bio u tome što su prikupljeni podaci bili izvan Facebookove kontrole, korisnici nisu bili informirani o incidentu, te o činjenici da njihovi podaci se dijele i u vlasništvu su CA. Facebook u ovoj situaciji nije prijavio incident Federalnoj komisiji, niti agenciji koja nadzire pitanja vezana za privatnost. Istraživanje je pokazalo da su se brojni korisnici koji su preuzeli aplikaciju složili da će se njihovi podaci koristiti samo u akademske svrhe, a ne za ciljane političke kampanje. Zakon o privatnosti podataka, koji se koristi globalno, nalaže da podaci mogu koristiti samo za onu svrhu za koju je korisnik u datom trenutku izdao pristanak,

suprotno tome, krši se zakon. Krizna situacija službeno nastupa 17. ožujka 2018. godine, kada bivši programer Cambridge Analytica, Christopher Wylie koji je sudjelovao u formiranju tvrtke, javno progovara o zlouporabi privatnih podataka korisnika Facebook. Wylie je CA napustio u srpnju 2014. godine, i osnovao vlastitu tvrtku pod nazivom *Eunoia Technologies* 2015. godine. Wylie otkriva novinarima sve operativne detalje najvećeg skandala u povijesti društvenih mreža, u kojoj je CA 2014. godine ukrala podatke milijunima korisnika Facebooka kako bi profiliranjem američkih birača utjecala na njihov izbor. Također, Wyle je naglasio da je ukupno 270 000 korisnika dalo pristanak za prikupljanje njihovih podataka, u akademske svrhe.

Facebook se od toga trenutka nalazi u središtu jednog od najvećih skandala zlouporabe podataka svojih korisnika. Wylie javno govori za *New York Times* i *The Guardian / Observer* o Cambridge Analytica, koja je prikupila podatke o 50 milijuna korisnika bez njihovog znanja da bi izgradila "psihološki ratni alat" koji je tvrtka pokrenula na američke birače da im pokažu pro-Trump sadržaj. Kasnije je Facebook otkrio da je broj kompromitiranih računa iznosio 87 milijuna.

Američka federalna komisija za trgovinu (FTC), 20. ožujka iste godine otvara istragu o tome je li Facebook prekršio dogovorene uvjete koji se odnose na zaštitu privatnosti svojih korisnika, a koji su postignuti 2011. godine. Nakon gotovo pet dana šutnje, od početka cijelog skandala i krize koja je uzrokovala pomutnje i velike probleme ne samo u SAD-u, nego u cijelom svijetu, 21. ožujak izvršni direktor i osnivač Facebooka, Mark Zuckerberg oglasio se putem Facebooka s objavom na svom profilu, gdje tvrdi da je Facebook prevaren. Njegova objava zbog skandala s podacima glasi: "Naša odgovornost zaštititi vaše podatke, a ako ne možemo, ne zaslužujemo da vam služimo". U tekstu navodi da je Facebook pogriješio, ali da još uvijek ne raspolažu svim informacijama, da što se točno događa i da poduzimaju sve potrebne korake kako bi otkrili uzrok problema i spriječili da se u budućnosti dogodi išta slično. U svojoj objavi na Facebooku, Zuckerberg navodi kronologiju događaja iz 2013. godine., koji su prethodili krizi, pokušavajući objasniti Facebookov odnos s profesorom Koganom i CA, naglašavajući da su od njih tražili potvrde o brisanju podataka, što su profesor Kogan i CA navodno učinili. No cijela krizna situacija koju je pokrenuo Wylie je pokazala da podaci nisu izbrisani na što osnivač Facebooka odgovora da: "„došlo je do kršenja povjerenja između prof. Kogana, Cambridge Analytica i Facebooka, ali i kršenja povjerenja između Facebooka i svih onih korisnika koji su nam ustupili svoje podatke i koji očekuju da ih štitimo. Moramo to popraviti" (Zuckerberg 2018). Osnivač Facebooka svoju ispriku javnosti cijelo vrijeme vodi u tonu žrtve, i naglašava kako se već sada poduzimaju svi koraci oko zaštite podataka i navodi da: „...zabraniti ćemo rad svim programima koji ne zadovoljavaju pravila našeg poslovanja, a ako otkrijemo one koji su zloupotrijebili osobne podatke, obavijestit ćemo te zahvaćene korisnike.“ Ovim navodima želi informirati javnost o svim koracima koji se poduzimaju da bi Facebook ponovno postao siguran za svoje korisnike, i naglasiti da je ovo greška na kojoj će kompanija naučiti, i postavljati više standarde

za osiguravanje društvene mreže. Na kraju svoje objave Zuckerberg se zahvalio svojim korisnicima i dao obećanje da će u budućnosti izgraditi bolju i snažniju platformu za svoje korisnike. Ova objava od osnivača društvene mreže izazvala je veliko zanimanje javnosti, iz tog razloga Zuckerberg je redovito odgovarao na komentare kako bi dodatno objasnio svojim korisnicima sve pojedinosti i smirio situaciju. Iako je Zuckerberg javno objavio svoju izjavu i objasnio sve detalje, kompanija se suočila s bojkotom korisnika, nezadovoljstvom ulagača i brojni oglašivači su najavljivali svoj odlazak s društvene mreže. Što izaziva još veće probleme Facebooku, koji se osim s javnosti, mora obraćati i Federalnoj komisiji za trgovinu i Kongresu Sjedinjenih Američkih Država, Mark Zuckerberg pozvan je da svjedoči Američkim Kongresom u vezi s povredom podataka, a 25. ožujka Facebook objavljuje oglase "ispričavam se" u novinama širom svijeta kako bi se ispričao za kršenje povjerenja i zlouporabu podataka svojim korisnicima. "Žao mi je što u to vrijeme nismo učinili više. Sada poduzimamo korake kako bismo osigurali da se to ne ponovi", navode su oglašivači u velikim publikacijama kao što su The New York Times, Washington Post, Observer i The Sunday Times u SAD-u i Velikoj Britaniji.

Dana 28. ožujka iste godine, indijska vlada šalje obavijest Facebooku o zlouporabi podataka od strane Cambridge Analytica, koja dodatno pogoršava stanje krize za društvenu mrežu. 10. travnja osnivač Facebooka Mark Zuckerberg pojavljuje se pred sudom. Ispitivanje je trajalo punih 5 sati gdje je Zuckerberg preuzeo odgovornost za to što nije spriječio Cambridge Analyticu da prikuplja osobne podatke korisnika. Također kaže da su njegovi podaci nepropisno dijeljeni od strane tvrtke. U svibnju iste godine pokrenuta je službena istraga, a Christopher Wylie se pojavljuje pred Američkim Kongresom kako bi odgovorio na pitanja o skandalu.

Cambridge Analytica 1. svibnja 2018. godine objavljuje stečaj. Javno okrivljuje "nepravедno negativno medijsko izvještavanje" i kaže da je "osuđen" za akcije koje su legalne i široko prihvaćene kao dio online oglašavanja. U srpnju 2018., osnivač Facebooka Mark Zuckerberg javno objavljuje da značajan broj korisnika napušta platformu, a u prosinac 2018. godine studije pokazuju da je Facebook tvrtka s najmanje povjerenja u svijetu. U ožujak 2019. godine, kriza dodatno eskalira iz razloga objave izvješća u novinama The Observer, koje otkriva da je Facebook bio svjestan skandala za prikupljanje podataka već u 2016., kada je Cambridge Analytica počeo raditi na Trumpovoj kampanji. Sastanak je održan u uredu Marca Andreessena (član uprave i povjerenik izvršnog direktora Marka Zuckerberga) s Christopherom Wyliejem. Pual Grewal, potpredsjednik i zamjenik glavnog tajnika Facebooka, dao je izjavu koju prenosi *Channel4 News*, u kojoj navodi da kada su saznali za što zapravo radi profesor Kogan i krši uvijete poslovanja prosljeđivanjem podataka korisnika Facebooka SCL-u, odmah je uklonjena njegova aplikacija, kviz s društvene platforme. Potpredsjednik Facebooka Grewal daje izjavu da se od profesora Kogana i svi ostali partnera kojima su prosljeđeni podaci, potvrdili da su podaci uništeni, a CA je 2015. godine dostavila potvrdu o uništenim podacima.

Kako bi smirio krizu, potpredsjednik Facebooka, Greewal na društvenoj mreži se obratio javnosti i rekao: “Strategic Communication Laboratories SCL i njihova tvrtka za analizu podataka Cambridge Analytica suspendirani su s Facebooka. U tijeku je niz revizija i istraga postojećih aplikacija kako bismo osigurali poštivanje naših pravila poslovanja i pozitivno iskustvo za naše korisnike“ (Facebook, 2018). U svim obraćanjima javnosti Greewal navodi da će Facebook poduzeti sve potrebne mjere kako bi utvrdili jesu li prikupljeni podaci izbrisani, i naglasio da će poduzeti sve potrebne mjere protiv onih koji su prekršili Facebookova pravila poslovanja. Iako te izjave nisu smirile javnost koja je izuzetno bila zainteresirana da što se točno događa s podacima s društvenih mreža, dodatno su pogoršavali stanje krize nova saznanja i podaci koja su se konstantno nalazila u javnosti, i dovodila u pitanje Facebookovo poslovanje i sposobnost.

Prema Triq i Marsap (2019) kada jednom brend uspije steći pozitivnu reputaciju kod potrošača, njega označavamo kao pouzdan i tako mu dajemo pozitivnu sliku. Taj aspekt privlači još potrošača da slijede brend i povećavaju broj vjernih potrošača, što je veći broj vjernih potrošača, to se više povećava tržišna vrijednost brenda. U slučaju Facebooka, velika većina korisnika društvene mreže su izuzetno zabrinuti oko svojih podataka i žele povratne informacije i kontrolu nad svojim informacijama, a ne žele napuštati društvenu mrežu iz razloga jer je to mjesto gdje mogu pobjeći od lošeg raspoloženja i osjećaju se loše i neinformirano kada nisu prisutni na društvenoj mreži.

Kada je incident postao javan, Facebook je počeo voditi nekoliko sudskih tužbi i vladinih istraga na području SAD-a, Velike Britanije i EU, što je rezultiralo naglim padom cijena njihovih dionica. Ovaj incident je prouzročio izuzetnu štetu za Facebook zbog lošeg rukovanja i zlouporabe podataka, koja je rezultirala da se korisnici mreže osjećaju kao da im je ugrožena privatnost. R. Mercer i S. Bannon, koji su obojica bivši savjetnici D. Trumpa su potvrdili da je CA koristila podatke u političke svrhe, kako bi pomogli kampanjama za američke predsjedničke izbore 2016. godine, uključujući i kampanju Donalda Trumpa. Niti jedan korisnik društvene mreže koji je preuzeo kviz nije očekivao da će preuzeta aplikacija stvoriti krug od 87 milijuna prijatelja, čije će osobne podatke zloupotrebljavati za političke svrhe.

11. RASPRAVA

Krizna situacija koja je nastupila nakon informacija koje su dospjeli u javnost, Facebook je postavila u kategoriju kompanija koje su izazvale globalne promjene u zaštiti podataka i upravljanjem informacijama. Zloupotreba podataka je danas rastući problem, jer za pristup bilo kojoj vrsti društvenih mreža ili informacija, potrebni su naši osobni podaci. Oporavak kompanije Facebook nakon skandala bio je dugotrajan, i trajat će još određeni period, jer mediji i kritičari zbog velike krize i dalje pomno proučavaju i prate svaki korak koji napravi Facebook i njegov osnivač Mark Zuckerberg. Rasprava ovog rada temeljit će se ne kriznoj komunikaciji i ispriki koju je osnivač M. Zuckerberg dao u javnosti. Kroz osnovna načela apologije, ideal etičke isprike i sadržaj komunikacije u strategiji isprike u ovom diplomskom radu se analizira isprika osnivača M. Zuckerberga i njegovo istupanje u javnosti nakon izbijanja krize, i reklamnoj kampanji kojom je Facebook pokušao smiriti javnost.

Prema Hall (2020) ugled Facebooka nikad nije bio skrušenost i ispričavanje. To je vidljivo i na društvenoj mreži samoj jer spektar reakcija koje su bile omogućene su radost, odobravanje, tužno, podršku čak i bijes, ali ne žaljenje. Iako je isprika postala normativ društvenog i korporacijskog života i obavezna praksa u kriznoj komunikaciji, do te mjere da je Harvard Business Review objavio vodič za korporacijsku ispriku. Bez obzira na to koliko je njena moć i učinkovitost, isprika je i dalje težak performativni govor, koji nikad ne dolazi na vrijeme, ili je neprimjeren, nepotpun ili potpuno neuspješan. Iz tog razloga tema koja svoje korijene vuče iz Antičke Grčke, doživljava poteškoće u kriznoj komunikaciji i etici. Kao što zaključuju mnoga istraživanja, da bi isprika bila uspješna, ispriku mora izdati vlasnik pogreške ili neetičnog ponašanja, i preuzeti odgovornost, prepoznati stajališta žrtava na koje je utjecala kriza, ispričati se i obećati popravak prijestupa.

Prema Hall (2020) Zuckerberg je u prvoj fazi krizne komunikacije odabrao izjavu na svom Facebook profilu i objasnio situaciju koja se trenutno događa s CA za svoje korisnike (vidi sliku 1 na str 42). Iako ovakva reakcija slijedi prvo pravilo organizacijske apologije, javna reakcija na krizu bi imala puno veći i efektivniji učinak. U trenutku kada Zuckerberg postavlja post na Facebook, američke i britanske vlasti već su ga uvjetovale da javno svjedoči. Ovakvu vrstu komunikacije je izuzetno teško okarakterizirati kao ispriku, jer se zapravo u tom priopćenju za javnost u obliku Facebook posta ne nalazi isprika. Izjava daje dojam neformalnog ažuriranja o nekom događaju, a ne službeni odgovor na krizu osnivača jedne od najvećih kompanija na svijetu. U nastavku posta Zuckerberg prelazi iz jednine, u ime Facebooka: „Odgovorni smo za zaštitu vaših podataka i ako to ne možemo, nismo zaslužili da vas služimo“, i tako se obraća korisniku, a pozornost skreće sa sebe na tvrtku. Umjesto da priznaje zabrinutost i neugodnost koju su pretrpjele žrtve ovog skandala, u fokusu je krivac za krizu i kontekst u kojem se kriza nalazi te cijela izjava je isključivo informativnog karaktera, što krši svrhu apologije. Ovim prvim postom, Zuckerberg svojim korisnicima predstavlja vremenski tijek događaja

kako bi pojasnio detalje koji se smatraju kršenjem povjerenja i neetičnim, i korake koje je Facebook poduzeo kako bi ih ispravio, i u budućnosti osigurao da se takva situacija ne ponovi. U postu Zuckerberg kreće pojašnjavati detalje od 2007. godine, objašnjavajući kako je platforma pokrenuta s vizijom da bude maksimalno socijalna, i prikazivati sve novosti i biti konstantno ažurirana s okolinom i prijateljima korisnika. Upravo time, pokazuje koliko podataka društvena mreža posjeduje o svojim korisnicima, a nastavlja s naglaskom na jedan segment cijelog procesa koji je ugrožavao način rada i potkopava viziju društvene mreže. Nastavlja svoju izjavu s „Ovo je bilo povreda povjerenja između Kogana, Cambridge Analytica i Facebooka“ kako bi utvrdio ponovno da je Facebook ovdje žrtva, a ne krivac. Ovaj potez je izuzetno specifičan jer, društvene mreže su izuzetno pogodno tlo za tvrtke poput CA, koje iskorištavaju i zloupotrebljavaju podatke kako bi uspješno poslovale. Zuckerbergova izjava idealizira društvenu mrežu u smislu da što bi ona mogla biti, a ne ono što je, jer sedam godina je Facebook predstavljao pozitivno mjesto gdje je dijeljenje osobnih podataka unaprjeđivalo kvalitetu života svojih korisnika. Facebook sebe ne vidi samo kao društvenu mrežu, nego kao platformu koja je temelj ostalim aplikacijama za njihovu izgradnju i napredak s korisnicima. Iako Zuckerberg spominje i ostaje u pozitivnim konotacijama podrške i stabilnosti i ukazuje na pozitivan i novi smjer u kojem Facebook napreduje, Van Dijck (2018) napominje da platforme nisu neutralni konstrukti, već i oni dolaze s normam i pravilima.

Prema načelima apologije, tekst koji je bio objavljen nije isprika, ali se sastojao od nekih stavki koje u idealnom slučaju etička isprika mora sadržavati. Facebook post imao je dva segmenta, bio je dobrovoljan i obraćao se svim dionicima. Prema Hearitu (2006) dobrovoljno izdavanje isprike ostavlja pozitivan dojam jer ne zahtijeva stvarne prisile. Ovdje se radi o moralnoj refleksiji gdje se Zuckerberg osjeća dužnim u javnost pustiti informacije koje su istinite iz perspektive Facebooka i detaljno objašnjavaju situaciju u kojoj se trenutno nalazi. Na ovaj način javnost je informirana, i to u detalje o cjelokupnom procesu između CA i Facebooka, i vremenskom okviru događaja. Iako i dalje nedostaje isprika, drugi segment idealne etičke isprike koji se nalazi u ovom postu je obraćanje svim dionicima. Zuckerberg odabire mjesto gdje sigurno neće doći do šuma u komunikacijskom kanalu, i da će poruka stići do svih korisnika društvene mreže. Također na ovaj način osigurava svima da imaju pristup njegovom postu, te imaju mogućnost komentara na koje su dane povratne informacije, kako bi pojasnio sve detalje vezane za kriznu situaciju.

Problem ovakvog istupa nalazi se u više stavaka. Prvi problem je bilo to što je prošlo previše vremena od početka krize do istupa M. Zuckerberga u javnost. Nedostatak isprike u postu, pokazuje da Facebook nije bio sprema na ovu krizu, bez obzira na to što u objašnjenju se navodi da su za situaciju znali od samog početka i bili su svjesni što se dogodilo s CA. Ovaj post od strane osnivača Facebooka je razljutio javnost, koja nakon toga bojkotira društvenu mrežu jer se osjeća da im je narušena privatnost i da su izdani.

Komunikacija koju je Zuckerberg odabrao za prvi istup u javnost daje hladan dojam, jer se skriva iza svog Facebook profila. U komunikaciji koja se očekuje u strategiji isprike, Zuckerberg ispunjava samo dvije karakteristiku, i to polovično. Navođenjem svih informacija koje su u tom trenutku poznate, Zuckerberg informira javnost o tome što se točno dogodilo, te najavljuje da će kada sve informacije budu dostupne učiniti sve što je u njihovoj moći da isprave nepravdu. Tu ispunjavam karakteristiku paradigme gdje otkriva informacije povezane s neetičnim ponašanjem, iako polovično, jer kako navodi još uvijek se nalaze u „procesu saznanja što se zapravo dogodilo“. Druga paradigma koju također ispunjava polovično je omogućuje objašnjenje koje se odnosi na legitimna očekivanja dionika. Objašnjenje u ovoj fazi još nije potpuno, ali izdaje se tijekom događaja koji je za sada poznat, koji na žalost nije dovoljan da bi smirio javnost, i ne sadrži glavne karakteristike apologije.

Slika 1: Originalni post Marka Zuckerberga na njegovo Facebook stranici



 **Mark Zuckerberg** ✓
March 21, 2018 · Menlo Park, CA, United States · 🌐

I want to share an update on the Cambridge Analytica situation -- including the steps we've already taken and our next steps to address this important issue.

We have a responsibility to protect your data, and if we can't then we don't deserve to serve you. I've been working to understand exactly what happened and how to make sure this doesn't happen again. The good news is that the most important actions to prevent this from happening again today we have already taken years ago. But we also made mistakes, there's more to do, and we need to step up and do it.

Here's a timeline of the events:

In 2007, we launched the Facebook Platform with the vision that more apps should be social. Your calendar should be able to show your friends' birthdays, your maps should show where your friends live, and your address book should show their pictures. To do this, we enabled people to log into apps and share who their friends were and some information about them.

In 2013, a Cambridge University researcher named Aleksandr Kogan created a personality quiz app. It was installed by around 300,000 people who shared their data as well as some of their friends' data. Given the way our platform worked at the time this meant Kogan was able to access tens of millions of their friends' data.

In 2014, to prevent abusive apps, we announced that we were changing the entire platform to dramatically limit the data apps could access. Most importantly, apps like Kogan's could no longer ask for data about a person's friends unless their friends had also authorized the app. We also required developers to get approval from us before they could request any sensitive data from people. These actions would prevent any app like Kogan's from being able to access so much data today.

Izvor: <https://expressdigest.com/facebooks-mark-zuckerberg-finally-says-im-sorry-over-data-breach/>

Četiri dana nakon Zuckerbergovog posta, Facebook objavljuje oglase u SAD-u i Velikoj Britaniji na punim stranicama. Oglas odaje dojam skrušenosti, i sastoji se od ključnih poruka koje se nalaze u Zuckerbergovom postu, tako naglašavajući da te dvije poruke rade zajedno za svoje korisnike i dionike. Prema Hall (2020) takva vrsta oglasa je u svojoj jednostavnosti izuzetno hrabar, jer se fokusira na riječi. U ovoj kampanji zamjenica „mi“ signalizira kolektiv, i tvrtka koja se po prvi puta navodi kao odgovorna strana. U novinskom oglasu se nalaze konkretne informacije kako će tvrtka zaštititi svoje korisnike. Završni redak ima izjavu: „Obećavam učiniti bolje za vas“ koji pomiče oglas iz „mi“ u jedinstveni identitet osnivača društvene mreže Marka Zuckerberga. U novinskom oglasu i Zuckerbergovom *postu* identitet počinitelja je jasan za razliku od korektivnih radnji koje će tvrtka poduzeti.

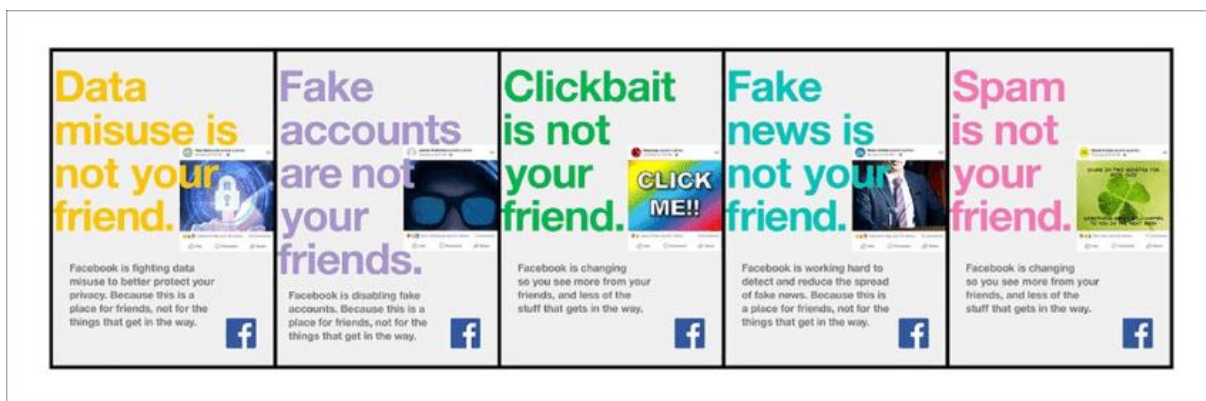
Slika 2: Oglas objavljen u novinama u SAD-u i Velikoj Britaniji na punim stranicama



Izvor: <https://www.adnews.com.au/news/facebook-buys-print-ads-to-apologise-for-cambridge-analytica-scandal>

Kampanja pod nazivom „Here Together“ (ovdje zajedno) u kojoj Facebook i Zuckerberg ponovno postaju jedno, je način na koji se nastavlja krizna komunikacija i kampanja isprike od stane društvene mreže. U ovom oglasu nalazimo segmente organizacijske apologije, s kojom Facebook zauzima stav/gledište protiv lažnih vijesti, spamova, lažnih računa, zlouporabi podataka i clickbait. Za ovu kampanju Facebook koristi novine. Jedna od glavnih stavki korporativne apologije je da organizacija ne preuzima odgovornost. Strategija korektivnog djelovanja koja se primjenjuje u Facebookovoj kampanji isprike, ne izražava žaljenje, niti priznaje krivnju, ali pokazuje svoj stav prema problemima koje nose društvene mreže. Na ovaj način tvrtka objavljuje da je svjesna što se dogodilo, i da rade na tome da se takvo neetično ponašanje ne ponovi, jer ovom metodom pokušava izbjeći javne komentare o neetičnom ponašanju. Umjesto javnog obraćanja otvara se privatna istraga kojom se traži pravno driješenje optužbi, koja smanjuje pritisak javnosti na tvrtku. Korporativna apologija ima bitnu stavku prilagođavanja zahtjevnim situacijama, kako bi pravovremeno reagirala i smanjila štetu krize uzrokovanu neetičkim ponašanjem.

Slika 3: „Here Together“ kampanja



Izvor: https://www.researchgate.net/figure/Outdoor-advertising-for-Facebooks-2018-Here-Together-campaign_fig1_340402800

U sljedećoj fazi isprike, Zuckerberg javno svjedoči pred Američkim Kongresom 10. travnja 2018. godine, kako bi razjasnio detalje o skandalu s CA i kako bi odgovarao za poslovnu i etičku praksu tvrtke. Izuzetna popraćenost događaja u medijima zbog popularnosti društvene mreže, i teškog kršenja i zlouporabe podataka izaziva spektakl, jer isprika osnivača i izvršnog direktora je postupak koji odražava i identitet slavne osobe i tvrtke kao brenda. Iako ovakva medijska pažnja dovodi pojedinca do izuzetno velikog stresa, Zuckerberg pred Američkim Kongresom ostaje izuzetno smiren i sabran tijekom cijelog procesa, a njegovo svjedočenje daje dojam uglađenosti, koje odaje osjećaj pro forme, a ne objašnjavanje i razotkrivanje detalja vezano uz zlouporabu podataka.

Nakon gotovo dva mjeseca od početka cijele krizne situacije, osnivač društvene mreže Mark Zuckerberg, javno pred Američkim Kongresom i cijelim svijetom se ispričava za zlouporabu podataka od stane društvene mreže Facebook. U ovom iskazu Zuckerberg zadovoljava sve stavke apologije, osim pravovremenosti. Obraćanjem svim dionicima, istinito, iskreno i dobrovoljno, ispriku izvodi u odgovarajućem kontekstu. Ovakva etička isprika ima izuzetno moć, jer se sastoji od svih potrebnih elemenata isprike i odvija se na sudu, što javnosti daje još jači dojam. U komunikaciji u strategiji isprike, osim što odgovora na sva pitanja koja mu sud postavlja, njegov govor se sastoji od priznavanja nepravde, prihvaćanja odgovornosti, izražavanja žaljenja, otkrivanja svih informacije vezane za neetičko ponašanje i omogućava objašnjenja na sva legitimno postavljena pitanja. Ovakva vrsta isprike i javnog istupa ima izuzetno jak efekt na javnost zbog poštovanja prema sudu kao instituciji. Zuckerbergova uvodna riječ u Američkom Kongresu sastoji se od prave isprike u kojoj kaže: „... to je bila velika greška. I to je bila moja greška. I žao mi je zbog toga. Ja sam pokrenuo Facebook, ja ga vodim i odgovoran sam za ono što se događa.“ U ovoj izjavi pred Američkim Kongresom, Zuckerberg prvi put izdaje javnu ispriku po pravilima apologije gdje koristi izraz „žao mi je“ i briše granice između Facebooka i sebe. Zuckerberg radi podjelu u svojoj izjavi gdje sa „mi“ koristi kako bi opisao Facebook kao tvrtku, ljude koje donose odluke i rade greške. Ta grupa ljudi je u procesu preispitivanja i ponovne procjene kulture tvrtke. Zuckerberg radi razliku između odgovornosti za software i odgovornosti za sadržaj. Odgovori na ovakva pitanja ostaju nejasni, jer proizvode tvrtke naziva „alatima“ ograničavajući odgovornost i prebacujući ih na korisnike društvene mreže koji koriste te „alate“.

Slika 4: Mark Zuckerberg prije početka suđenja 10. svibnja 2018. u Američkom Kongresu



Izvor: <https://www.wired.co.uk/article/mark-zuckerberg-testimony-highlights-facebook-congress>

Iako su Facebook i njegov osnivač i izvršni direktor Mark Zuckerberg odgovorili na krizu uz pomoć same društvene mreže, oglasa u novinama i odgovaranjem pred sudom, stručnjaci ipak smatraju da krizna komunikacija Facebooka nije bila zadovoljavajuća na više kriterija. Posljedice krize vidljive su još uvijek, i oprez korisnika društvenih mreža, te zakonske odrednice na bazi države koje onemogućavaju da se ponovi ovakav skandal. Posljedice ovakvog skandala prema Serranu (2018) imali bi manji učinak da je Facebook nakon prvog glasa skandala izvršio preliminarnu kontrolu štete na temelju kriznog plana kompanije. Rezultat toga je trebala biti temeljita procjena za smanjenje rizika. Facebook radi veliku grešku što tijekom ove krize ne zadržava komunikacijsko vodstvo i tako vršeći kontrolu nad informacijama koje se objavljuju. S obzirom na to da je u pitanju izuzetno velika tvrtka koja svoj utjecaj ima širom svijeta, jasno je da će mediji se maksimalno truditi da dođu do bilo kakve informacije koja će im omogućavati ekskluzivu.

Facebook u ovoj kriznoj situaciji nije u javnost izašao s mnogo informacija, što je izazvalo informacijski vakuum koji je bio ispunjen nagađanjima medija i komentarima. Odlukom da ostanu određeni vremenski period u tišini i ne priopće svoj stav u javnosti naštetilo je njihovoj reputaciji i reputaciji njihovog poslovanja. Druga stavka kod krizne komunikacije je uspostava priče koja se temelji na vrijednostima tvrtke. Ove vrijednosti trebale bi biti vidljive u srži korporacije. Problematika krize u Facebooku se nalazila u tome što je osnovna funkcija tvrtke bila dovedena u rizik, prepuštanje trećoj stranci korištenje podataka svojih korisnika. Iako je tvrtka najavila osiguranje podataka svojih korisnika, nažalost nisu uspjeli ispuniti parametar pravovremenosti u strategiji isprike.

Nedostatak komunikacije s javnosti u trenutku krize je jedna od najvećih grešaka u kriznoj komunikaciji koju svaka tvrtka može napraviti. Tišina se u kriznoj komunikaciji često tumači i kao priznavanje krivnje i zato nedostatak komunikacije može učiniti problem još veći nego što zapravo je. Kada su globalne tvrtke u pitanju, mediji su uvijek zainteresirani i ako tvrtka šuti, medijski prostor se ispunjava nagađanjima. Facebook se poistovjećuje s Markom Zuckerbergom, jer Zuckerberg jest Facebook. Javnost nije spreman na nikoga drugog, niti želi ikoga drugoga osim samog osnivača. Njegovo istupanje u javnosti s nekoliko postova na društvenoj mreži, jedan video i intervju za CNN danima nakon nije bilo dovoljno.

Prema Serranu (2018), Zuckerberg je kao osnivač i izvršni direktor Facebooka morao razmotriti puno duži spektar opcija. Ponuda objašnjenja, isprika, navesti detaljno što se sve poduzima da se situacija dovede pod kontrolu i popravi i odgovoriti na nekoliko pitanja novinara. Kazneno odgovarati pred sudom, ako situacija nalaže, što je Zuckerberg učinio u Američkom Kongresu. Kada je kriza u svom punom jeku na samom početku potreban je tim za odnose s javnošću i odvjetnike informirati i aktivirati što prije, jer tužbe, optužbe i kazne mogu početi dolaziti doslovno sa svih strana. Zuckerberg je postao svjestan ove stavke. Bitno je zapamtiti da mnogo prije optužnica i službenih prijava, javnost donosi svoju presudu o ugledu organizacije ili pojedinca u javnosti. Kriza u kojoj se Facebook našao

zbog zlouporabe podata se ne može lako zaboraviti jer ima puno segmenata s političkog i financijskog stajališta. Posljedice krize na Facebook trajat će jako dug period, iz kojeg razloga tvrtka mora konstantno biti na oprezu i spremna na nove krize ili optužbe.

12. ZAKLJUČAK

Opravdanje svojih postupaka i ponašanja čovjek vuče iz najranijih dana čovječanstva. Predstavljanje u pozitivnom svijetlu, poštivanje etičkih normi, dobro poslovanje i uspješnost su jedne od glavnih komponenata koje organizacije i pojedinci danas očekuju. Iako etika kao filozofska disciplina u današnjem svijetu postaje sastavni dio kriznog komuniciranja i krizni menadžment i sastavni dio svakog kriznog plana. Loša krizna komunikacija ne uračunava etiku pa kriza ima mogućnost napraviti još teže i veće posljedice organizaciji, koje u nekim slučajevima vode i do bankrota i potpunog zatvaranja. Nebitno na vrstu i uzrok krize, etičko ponašanje organizacije ili pojedinca smatra se jednim od najbitnijih segmentom svih koji se bave odnosima s javnošću. Problem se nalazi u pojedincima koji etička načela i norme te kodekse gledaju kao prazne fraze, a ne nit vodilje do uspješnijeg poslovanja. Etika u odnosima s javnošću ima zadaću se baviti transparentnosti, istinitosti i objektivnosti. Kao filozofska disciplina koja svoje korijene vuče iz Antičke Grčke, etika se smatrala stupom društva. Kao temelj društva etika se zadržava i dan danas. Segmenti etike koji ulaze u odnose s javnošću i kriznu komunikaciju svoje korijene vuku također iz Antičke Grčke. Apologija kao pojam isprike potječe originalno iz Antičke Grčke. Njena glavna zadaća je bila dozvola osumnjičeniku da javno progovara za svoju optužbu, ispriča se, i na temelju javnosti se odlučuje njegova sudbina za neetično ponašanje ili kazneno djelo. U Antičkoj Grčkoj takva vrsta govora se svodila na govor samoobrane, koji se sastojala od argumenata. Kao kompleksan govor koji je imao izrazito puno stilskih značajki i sastojao se od pametno konstruiranih strategija koje su za cilj imale oslobađajuću presudu. Današnja apologija, sastoji se od istih značajki. Cilj pojedinca ili organizacije je uz pametne argumente, i stilske značajke te pametno konstruiranim strategijama, održati govor samoobrane koji će imati oslobađajuću presudu od strane javnosti. Kako bi javnost oprostila, dionici shvatili i organizacija uz obećanje da se takva kriza neće ponoviti, uz poboljšanja poslovanja su osnovne strategije i komunikacije koje pojedinci i organizacije koriste u modernoj apologiji. Na primjeru krizne situacije Facebooka i Cambridge Analytica vidljivo je da postoji razlika između organizacijske i individualne apologije. U ovom primjeru, Facebook kao glavni odgovorni za zlouporabu podataka, razvija strategiju u kojoj na vrlo delikatan način, odvaja i spaja Facebook i Marka Zuckerberga. U tri prva koraka krize vidljivo je da ovisno o načinu izjave ili kampanje, strateškim odvajanjem Facebook izbjegava optužbe, dok ih njegov osnivač preuzima, kako bi smanjio utjecaj krizne komunikacije na tvrtku. Razlog zašto se ta strategija ispostavila uspješnom je status ikonizma. Status ikonizma u analizi apologije kod slavni osoba prema istraživanju Ceruloa i Ruane (2014) dovodi do višeg nivo javnog opraštanja. Zuckerberg i dalje zadržava status zagonetnog, briljantnog autsidera koji je u navedenoj kriznoj situaciji dodatno učvrstio svoj status slavne osobe. Iako su stručnjaci za odnose s javnošću i kriznu komunikaciju ovu strategiju apologije Zuckerberga proglasili neuspjehom prema Hall (2020), ovu kampanju bi trebalo

sagledati iz perspektive „izuzetno uspješne i majstorski odrađene“ jer kada uzmemo u obzir moć Facebooka moramo imati na umu njegov izuzetni utjecaj na svakodnevni život. Iako do prije krize koja je nastupila, Facebook u svojoj stratezijskoj osnovi i prikazu prema svijetu nije posjedovao skrušenost, nakon krize s CA, isprika postaje dio njegovog „diskurzivnog značaja“.

Svijest da koliko veliki utjecaj posjeduje, natjeralo je Facebook kao tvrtku s globalnim djelovanjem na promjenu pristupa s kriznom komunikacijom i isprikom. Iako je svijet čekao predugo na ispriku od osnivača Marka Zuckerberga, kada je isprika stigla u Američkom Kongresu, njena težina je bila veća od pravovremene isprike, i na taj način, preuzimanjem odgovornosti na jednom mjestu, pred visokim autoritetom je pokazano javnosti da velika tvrtka kao Facebook, spremno odgovara na posljedice svojih postupaka, i da njen osnivač Mark Zuckerberg, čvrsto stoji iza svoje tvrtke.

POPIS LITERETURE:

Knjige:

1. Day, L. A. (2004.) *Etika u medijima: primjeri i kontroverze*, Beograd, Impresum
2. Keith Michael Hearit (2006.), *Crisis Management by Apology, Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers
3. Tafra-Vlahović, M. (2015) *Modeli odnosa s javnostima*, Koprivnica: Sveučilište Sjever
4. Tomić, Z. (2008) *Odnosi s javnošću, teorija i praksa*, Zagreb - Sajaveo: Synopsis
5. Verčić, A., Ćorić, D., Vokić, N., (2010.) *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada*, Zagreb: M.E.P.

Znanstveni članci:

1. Burton St. John III & Yvette E. Pearson (2016): „Crisis Management and Ethics: Moving Beyond the Public-Relations-Person-as-Corporate-Conscience Construct“, *Journal of Media Ethics*, 31:1, 18-34 (12.01.2021.) Dostupno na:
https://www.researchgate.net/publication/296472915_Crisis_Management_and_Ethics_Moving_Beyond_the_Public-Relations-Person-as-Corporate-Conscience_Construct
2. Hagan, T. Y., & Long, S. J. (2005)“ The Ethics Of Crisis Management: A Juxtaposition Of Examples In Cognitive-Decision Making And Framing In Corporate Crisis Management.“ *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 3(2). (05.1.2021) Dostupno na:
<https://clutejournals.com/index.php/JBER/article/view/2745>
3. Hall K. (2020): „Public Penitence: Facebook and the Performance of Apology“. *Social Media + Society*, 2020: 1–10 (3.2.2021.) Dostupno na:
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2056305120907945>

4. Isaak, J., & Hanna, M. J. (2018) „User Data Privacy: Facebook, Cambridge Analytica, and Privacy Protection“. *Computer*, 51(8), 56–59. doi:10.1109/mc.2018.3191268 (03.02.2021.) Dostupno na: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1109/MC.2018.3191268>
5. Judith McIntosh White, Gary Wingenbach. (2013) „Potential Barriers to Mass Media Coverage of Health Issues: Differences Between Public Information Officers and Journalists Regarding Beliefs Central to Professional Behaviors.“ *Journal of Public Relations Research* 25:2, 123-140. (06.01.2021.) Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10714420903124176>
6. Legčević, J. i Taučer, K. (2014). „Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta“. *Ekonomski vjesnik*, XXVII (1), 199-208, (12.12.2020) Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/127791>
7. Osmanagić-Bedenik, "Krizni menadžment: teorija i praksa", *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, vol.8, br. 1, str. 101-118, 2010. [Online]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/57783>
8. Plenković M., "CRISIS COMMUNICATION", *Media, culture and public relations*, vol.6, br. 2, str. 113-118, 2015. [Online]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/149016>. *Relations Research* 25:2, 123-140. (06.01.2021.) Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10714420903124176>
9. Schneble, C. O., Elger, B. S., & Shaw, D. (2018) “The Cambridge Analytica affair and Internet-mediated research“. *EMBO Reports*, 19(8), e46579. (28.12.2020.) Dostupno na: <https://europepmc.org/article/med/29967224> (03.01.2020.) Dostupno na: <https://europepmc.org/article/med/29967224>
10. Sharon D. Downey (1993) „The evolution of the rhetorical genre of apologia“, *Western Journal of Communication*, 57:1, 42-64 (20.1.2021.) Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10570319309374430>

11. Zaid Tariq Tariq, Marşap (2019): „Crisis management an it affects on brand reputation: a Case Study of Cambridge Analytica on Facebook“, *International Journal of Recent Research in Interdisciplinary Sciences (IJRRIS)* Vol. 6, Issue 2, pp: (16-25), Month: April - June 2019 (16-25) (09.01.2021) Dostupno na: Denver, CO: Institute for Crisis Management

Mrežni i elektronički izvori:

1. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. Pristupljeno 8. 1. 2021. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=56978>>
2. <https://www.theguardian.com/news/2018/mar/18/what-is-cambridge-analytica-firm-at-centre-of-facebook-data-breach>
3. <https://www.wired.com/amp-stories/cambridge-analytica-explainer/>
4. <https://www.investopedia.com/terms/c/cambridge-analytica.asp>

Popis slika:

1. Slika 1: Originalni post Marka Zuckerberga na njegovom Facebook profilu 21. ožujka 2018.
<https://www.thesocialmediaartist.com/facebook-changes-algorithm/mark-zuckerberg-post-on-facebook-algorithm/>
2. Slika 2: Oglas objavljen u novinama u Americi i Velikoj Britaniji nakon skandala.
<https://www.adnews.com.au/news/facebook-buys-print-ads-to-apologise-for-cambridge-analytica-scandal>
3. Slika 3: Reklamna kampanja Facebooka „Here Together“ objavljena u novinama 25.ožujka 2018.
https://www.researchgate.net/figure/Outdoor-advertising-for-Facebooks-2018-Here-Together-campaign_fig1_340402800
4. Slika 4: Prije početka svjedočenja Marka Zuckerberga 10. svibnja 2018.

<https://www.wired.co.uk/article/mark-zuckerberg-testimony-highlights-facebook-congress>



Sveučilište
Sjever



SVEUČILIŠTE
SJEVER

**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, Lucia Sebocan (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Etika i etična komunikacija (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Lucia Sebocan
(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, Lucia Sebocan (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Etika i etična komunikacija (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Lucia Sebocan
(vlastoručni potpis)