

# Taktike i metode odnosa s javnošću pri rješavanju kriznih situacija: Primjer javne komunalne tvrtke

---

Marijašević, Vjeran

Master's thesis / Diplomski rad

2019

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:541547>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-04**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODJEL ZA KULTUROLOGIJU  
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ MEDIJSKE KULTURE

VJERAN MARIJAŠEVIĆ

**TAKTIKE I METODE ODNOSA S JAVNOŠĆU  
PRI RJEŠAVANJU KRIZNIH SITUACIJA –  
PRIMJER JAVNE KOMUNALNE TVRTKE**

DIPLOMSKI RAD

MENTOR:  
doc.dr.sc. MARINA ĐUKIĆ

Osijek, 2019.

## SAŽETAK

Odnosi s javnošću (OSJ) predstavljaju široki spektar različitih metoda i načina kojima se šalje poruka ili informacija ciljanoj populaciji. Jedan od ključnih aspekata OSJ je i krizno komuniciranje koje je u posljednje vrijeme (druga polovica XX. stoljeća na dalje) postalo nužno s obzirom na javnu podložnost kritici, slobodnom tržištu i odgovornosti organizacija. U ovom radu tematiziraju se krizne komunikacije na temelju osnovnih postavki koje su zadane teorijom odnosa s javnošću, ali i praksom i metodama kriznog komuniciranja na stvarnim primjerima. Tematizacija i proučavanje kriza koje su na određeni način obilježile događaje koji postoje u kolektivnoj memoriji nacije ili čovječanstva obavljani su sa ciljem detaljnijeg prikaza različitih okolnosti i aspekata svake pojedine situacije kojoj se menadžment kriznog komuniciranja mora prilagođavati. Primjer jednog od specifičnih područja u kojem krizno komuniciranje ima značajnu ulogu jest i područje komunalnih usluga. Riječ je o javnoj usluzi čiji su korisnici svi stanovnici određenog područja. Proučavanjem pripreme taktike i strategije u aktivnom komuniciranju s građanima oko promjene u obračunu naplate usluge odvoza komunalnog otpada do primjera defenzivne taktike koja je utjecala na amortiziranje štete, primjer kriznog komuniciranja je jasno prikazan pri čemu je zaključeno kako se u proučavanom segmentu mogu predvidjeti situacije koje mogu izazvati javnu kritiku ili narušiti dojam i imidž tvrtke, ali se na njih može utjecati upotrebom taktika i strategija.

Ključne riječi: kriza, krizno komuniciranje, odnosi s javnošću, mediji

## ABSTRACT

Public relations (PR) is a wide range of different methods and ways of sending messages or information to a targeted population. One of the key aspects of PR is the crisis communication that has become necessary in recent years (the second half of the 20th century), given by public susceptibility to criticism, the free market and the responsibilities of organizations. In this paper, crisis communications are discussed on the basis of the basic assumptions set by the theory of public relations, but also by the practice and methods of crisis communication on real examples. The thematization and study of crises that characterize events in the collective memory of a nation or humanity in a particular way were done in order to give a more detailed account of the different circumstances and aspects of each situation to which crisis communication management must adapt. An example of one specific area in which crisis communication plays a significant role is the area of utilities. It is a public service whose users are all residents of the particular area. By studying the preparation of tactics and strategies in active communication with citizens regarding the change in the calculation of the municipal waste collection service to the example of defensive tactics that influenced the amortization of damage, the example of crisis communication was clearly shown, and it was concluded that situations could be foreseen in the studied segment, provoke public criticism or distort the impression and image of the company, but can be influenced by the use of tactics and strategies.

Keywords: crisis, crisis communication, public relations, media

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. ODNOSI S JAVNOŠĆU – DEFINICIJA POJMA I OSNOVE TEORIJSKE I PRAKTIČNE PRIMJENE.....	2
2.1. TEORIJSKI PRISTUP ODNOSIMA S JAVNOŠĆU .....	4
3. UPRAVLJANJE KRIZNIM ODNOSIMA S JAVNOŠĆU.....	9
3.1. UZROCI NASTANKA KRIZA.....	11
3.2. ODNOS PREMA KRIZNIM SITUACIJAMA I NJIHOVO KONTROLIRANO UPRAVLJANJE.....	13
4. TAKTIKE I METODE KORIŠTENE U STVARNIM KRIZNIM SITUACIJAMA.....	17
4.1. IZVJEŠTAVANJE TISKA O MINSKIM NESREĆAMA.....	17
4.2. KRIZNO KOMUNICIRANJE U SLUČAJU TVRTKE AGROKOR TIJEKOM 2017. GODINE.....	21
4.3. KORNATSKA TRAGEDIJA – PRIMJER LOŠEG KOMUNICIRANJA.....	25
4.4. KOMUNICIRANJE HAVARIJE U NUKLEARNOJ ELEKTRANI FUKUŠIMA.....	29
5. PRIMJER KRIZNIH KOMUNIKACIJA U SLUČAJU KOMUNALNOG PODUZEĆA UNIKOM d.o.o .....	34
5.1. PLANIRANJE KOMUNIKACIJE O PROMJENI NAČINA OBRAČUNA ODVOZA OTPADA.....	35
5.2. KRIZNO KOMUNICIRANJE KROZ PRIMJER SLUŽBENIH PRIGOVORA .....	38
6. ZAKLJUČAK .....	44
7. LITERATURA.....	45
8. PRILOZI.....	47

## 1. UVOD

U ovom diplomskom radu kroz teorijski i praktični dio prikazat će se taktike i metode kriznog komuniciranja. Pokušat će se dokazati međusobna veza između teorijskih postavki, predloženih strategija, taktika i metoda koje bi trebale imati utjecaj na pravilnu kriznu komunikaciju.

U prvom dijelu rada dat će se osvrt osnovnim pojmovima koje vežemo uz odnose s javnošću, staviti ih u povijesni kontekst te naglasiti njihov razvoj kroz vrijeme. Ovdje će se iznijeti i teorije komuniciranja koje su do sada istraživane te će se ponuditi odgovori na pitanja kako se postaviti prema ciljanoj javnosti.

Nakon toga objasnit će se osnovne postavke kriznog komuniciranja, dati prikaz mogućih mjesta, vremena i načina na koje krize mogu nastati, opisati kako se krizno komuniciranje koristi kao alat planiranja i ograničavanja štete, aktivnog utjecaja na pozitivan razvoj događaja te defanzivne taktike koje se upotrebljavaju nakon izbijanja krize.

Kao primjeri takvih praksi uzet će se u razmatranje nekoliko primjera koji su poznati široj javnosti, a koji prezentiraju kriznu komunikaciju koja je neuspješna, uspješna ili polovično uspješna. Prikazat će se načini na koje se planira i reagira u slučajevima minskih nesreća, na koji način velike korporacije poput Agrokora podnose pritisak javnosti i komuniciraju interne poteškoće, zašto dolazi do iznimno loših komunikacijskih rezultata kroz primjer neusklađenosti i nepostojanja komunikacijske strategije u slučaju kornatske tragedije te naposljetku, promotrit će se reakcija japanskih vlasti u situaciji koju je izazvala katastrofa u nuklearnoj elektrani Fukushima.

Na samom kraju proučavat će se studija slučaja komunalnog poduzeća Unikom d.o.o. u kojem se prikazuje planiranje i poduzimanje komunikacijskih aktivnosti prema javnosti kako bi se uslijed nepopularnog poteza amortizirala negativna reakcija javnosti te se s druge strane, promotriti aspekti provedene komunikacije kroz analizu prigovora te nuđenje odgovora koje metode i taktike primijeniti u slučajevima koji su defanzivnog karaktera.

## 2. ODNOSI S JAVNOŠĆU – DEFINICIJA POJMA I OSNOVE TEORIJSKE I PRAKTIČNE PRIMJENE

Nastanak odnosa s javnošću kao pojma proizlazi iz potrebe „upravljanja odnosima između organizacija i javnosti, a to je širom svijeta jedno od najbrže rastućih područja profesionalne zaposlenosti.“ (Broom, 2010: 3)

Prema Jugi (2012: 16) definiranje samog pojma odnosa s javnošću složen je zadatak s obzirom na postojanje velike količine pojmova koji ih opisuju. To potvrđuje i Tomić (2008: 7, 8) koji kaže kako može doći do nesporazuma oko terminologije s obzirom da u međunarodnoj praksi ista nije usvojena u jedinstvenom smislu, pa tako dalje navodi kako su istraživanja pokazala da tek 30% tvrtki koristi izraz „odnosi s javnošću“, 20% njih upotrebljava termin „korporativne komunikacije“ ili „komunikacije“, a oko 10% njih govori o „javnim poslovima“.

Slika 1. Povezanost funkcije odnosa s javnošću i njezina interdisciplinarnost



Izvor: preuzeto u cijelosti ([https://fpm.hr/shop/odnosi-s-javnoscu-i-medijima-u-javnom-i-drzavnom-sektoru/#iLightbox\[1/0\]](https://fpm.hr/shop/odnosi-s-javnoscu-i-medijima-u-javnom-i-drzavnom-sektoru/#iLightbox[1/0]))

S obzirom na različito shvaćanje uloge odnosa s javnošću i njezinog utjecaja, prikazat će se nekoliko različitih aspekata i definicija samog pojma. Nekoliko primjera definicija odnosa s javnošću donose Wilcox et. al. (2006: 5)

- „Odnosi s javnošću predstavljaju namjernu, planiranu i kontinuiranu aktivnost u cilju uspostavljanja i održavanja uzajamnog razumijevanja između organizacije i njezine javnosti.“ (Britanski institut za javno mnijenje; u napomeni autori ističu kako je ovu definiciju najčešće prihvaćala skupina zemalja Commonwealtha)
- „Odnosi s javnošću su upravljanje, kroz komunikaciju, percepcijama i strateškim odnosima između organizacije i njenih internih i eksternih stakeholdera.“ (Institut za odnose s javnošću Južne Afrike)
- „Odnosi s javnošću predstavljaju kontinuiranu i sistematsku aktivnost kroz koju privatne i društvene organizacije žele da izgrade razumijevanje, suosjećanje u podršku u onim javnim krugovima s kojima su uspostavile ili očekuju uspostaviti kontakt.“ (Klub odnosa s javnošću Danske)
- „Odnosi s javnošću predstavljaju vještinu i društveno znanje analiziranja trendova, predviđanja njihovih posljedica, savjetovanje lidera organizacija i implementaciju planiranih programa djelatnosti koji su u interesu organizacije i i javnosti.“ (Definicija prihvaćena na Svjetskom zasjedanju odnosa s javnošću u Mexico Cityu 1978. koju su podržale 34 nacionalne organizacije odnosa s javnošću)

Plenković donosi svoju definiciju kriznog komuniciranja koju tvrdi kako se može proučavati kroz interdisciplinarni pristup: „Krizno komuniciranje je znanstvena i prakseološka disciplina koja je nastala kao rezultanta (orijentirani dinamički usmjeravajući vektor strukturiranja javnosti) svih mogućih kriznih poruka i komunikoloških zakonitosti, a posebno onih koje se bave ponašanjem čovjeka u opasnostima ili krizama.“ (Plenković, 2015: 113).

Karakteristike kvalitetnog i primjenjivog rada u odnosima s javnošću (eng. PR-a) Borisovič Vasiljenku (2008: 16) leže u „govorničkim sposobnostima, psihologiji, socijalnoj psihologiji, sociologiji, politologiji, ekonomiji, principima upravljanja i etici.“ Autor nadalje ističe kako je riječ o modernoj praksi koja zahtjeva znanja iz šireg aspekta sposobnosti i vještina – od kvalitetne informatičke pismenosti, preko znanja iz područja marketinga, do aktivnog sudjelovanja u vidoprodukciji te govorništvu kao ključnom elementu u komunikaciji s medijima.



## 2.1. TEORIJSKI PRISTUP ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

U okviru razmatranja o teorijskim modelima koji se mogu primijeniti u odnosima s javnošću, važno je istaknuti kako se njihova primjena i učinkovitost zasniva na varijablama svake pojedine situacije. Prema Tomiću (2016: 180) osnova korištenja određenih metoda bazira se na uspostavljanju željenih ciljeva:

1. organizacija/objašnjavanje
2. predviđanje
3. kontrola

Prema istom autoru, odnosi s javnošću definirani su kao komunikacijsko područje koje svoj temelj pronalazi u društvenim odnosno humanističkim znanostima. Upravo iz tog razloga, „predviđanje društvene znanosti pokazuje da općenito možemo pretpostaviti što će se dogoditi, ali ne možemo biti sto posto sigurni da će se to i dogoditi. Kontrola potječe iz predviđanja.“ (Tomić, 2016: 180).

S druge strane, grupa autora (Wilcox et. al., 2006: 7) odnose s javnošću definiraju kao proces koji kroz određene postupke, promjene i funkcije dovode do postizanja željenog rezultata. Oni taj postupak skraćeno nazivaju RACE što je engleski akronim za:

- Istraživanje (Research)
- Akciju (Action)
- Komunikaciju (Communication)
- Evaluaciju (Evaluation)

U nastavku razmatranja kroz publikaciju Odnosi s javnošću – strategije i taktike, (Wilcox et. al., 2006: 8) navodi se pet teorijskih faza koje utječu na olakšavanje procesa primjene željene taktike. Faza A se sastoji „iz inputa koji određuju prirodu i opseg problema u odnosima s javnošću.“ (Wilcox et. al., 2006: 8). Drugim riječima, navedeni proces nužno uključuje i povratnu informaciju od javnosti, analizu medijskog sadržaja analizu trendova i ostale oblike istraživanja.

Slika 2. Utjecaj odnosa s javnošću na javnost kroz različite medijske kanale



Izvor: preuzeto u cijelosti (Šutalo, 2017: 12)

Faza B „osoblje za odnose s javnošću procjenjuje ove inpute, postavlja ciljeve i utvrđuje raspored aktivnosti i prenosi svoje preporuke rukovodstvu“ (Wilcox et. al., 2006: 8). Autori navode kako je ovdje riječ o savjetodavnoj ulozi djelatnika u odnosima s javnošću.

Faza C je onaj dio procesa u kojem se (Wilcox et. al., 2006: 8) donose odluke na rukovodstvenom nivou, a Faza D je tzv. akcijski dio u kojem operativci sastavljaju različita priopćenja za javnost, izdaju publikacije, sastavljaju govore i uspostavljaju odnose sa zajednicom. Završna faza E, prema istim autorima, postignuti efekt analizira i mjeri te ih se dovodi u spregu s fazom A. U tom trenutku analiza dovodi do ponovnog odlučivanja i redefiniranja eventualnih postupaka kako bi rezultati koji su bili postavljeni kroz ciljeve postigli maksimalan učinak.

S obzirom da je velik broj ostalih modela i teorija u ovom sustavu proučavanja odnosa s javnošću, izdvojit će se i ukratko objasniti neki od mogućih sustava, a dio teorija (konkretno - teorija igre, teorija obnove imidža, situacijska teorija komunikacije, teorija komunikacije rizika i teorija uvjeravanja) biti će razjašnjen u studiji kriznog komuniciranja na primjeru tvrtke Unikom.

Teorija sustava – prema Tomiću (2016: 181) je jedna od osnovnih teorija koja omogućuje raščlanjivanje organizacije na međusobno ovisne dijelove (primjerice određene korporacije) koji u sprezi s odjelom za odnose s javnošću uspostavljaju konkretne odnose s okolinom. Isti autor napominje kako je riječ o međuovisnosti unutarnjeg (korporacijskog) i vanjskog (javnog) sustava koji je vidljiv kroz isprepletanje utjecaja donošenja odluka i realnog učinka u praksi.

Teorija mreže – prema Tomiću je neodvojivi dio teorije sustava koji se temelji na kvalitetnoj razmjeni informacija unutar i između sustava. Navedena teorija se bazira na ključnoj činjenici koju odnosi s javnošću trebaju najozbiljnije promatrati, a to je ljudska želja za informacijama. Prema Tomiću, „način na koji (ljudi op.aut.) dobivaju informaciju ili osjećaju nedostatak željene informacije može utjecati na njihov stav kao i na znanje o raznim temama koje su primjenljive na ciljnu javnost (potrošače, klijente) i uspjeh svake organizacije.“ (Tomić, 2016: 182).

Teorija dionika – prema Tomiću (2016: 221) pomaže praktičarima kako bi što lakše razumijevali djelovanje pojedinaca, skupina i vanjskih organizacija na organizaciju u kojoj djeluju praktičari. Promatrajući teoriju dionika iz perspektive odnosa s javnošću, prema istom autoru, naglašava se nužnost prepoznavanja i upravljanja različitim „potrebama, vrijednostima i interesima različitih stakeholdera potencijalnim komunikacijskim tenzijama između ovih skupina.“ (Tomić, 2016: 221)

Situacijska teorija javnosti – bazira se na nužnosti diferenciranja termina javnost odnosno ciljnih skupina. Tomić navodi kako su, najčešće praktičari odnosa s javnošću, naučeni promatrati *javnosti* u množini. Unatoč tomu, J. E. Gruning uvodi razliku “između dionika (stakeholdera) i javnosti koristeći dva koncepta da podijeli opću javnost“ (Tomić, 2016: 222).

Teorija korištenja i zadovoljenja – ova teorija odgovara na pitanje izbora javnosti, dakle „gledatelji, slušatelji i čitatelji biraju i koriste razne medijske opcije i programe da udovolje svojim potrebama“ (Tomić, 2016: 222). U ovoj teoriji fokus je na ono što javnost čini medijima prilikom preferencijskog diverzificiranja, a ne ono što mediji čine javnosti.

Teorija pristupa rješavanju sukoba – prema Tomićevoj interpretaciji, predlažu se četiri znanstvene metode rješavanja potencijalnih sukoba i podijeljenosti – odvajanje od problema, stavljanje prioriteta na stranu interesa, a ne položaja, ostvarivanje potencijalne win-win situacije, odnosno dobitka za obje uključene strane te inzistiranje na objektivnosti postavljenih kriterija u rješavanju sukoba (2016: 222).

Teorija izvrsnosti – osnovna premisa ovoga koncepta je kvalitetan prijenos informacija i komunikacijskih tehnika sa strane menadžmenta, preko odjela za odnose s javnošću do ciljane skupine. (Tomić, 2016: 222)

Teorija postavljanja dnevnog reda – kreće od premise da je snaga medija u onome što se nameće kao društvena tema. Prema Tomiću, mediji ne mogu natjerati javnost da stvori jedinstveno mišljenje o nekakvoj situaciji, međutim utječu na ono o čemu će se razgovarati, odnosno kako će se postaviti agenda o kojoj će biti najviše govora u javnom prostoru. (2016: 222)

Teorija ovisnosti o medijima – ova teorija, prema Tomiću, pretpostavlja da će javnost u nedostatku određenih informacija pokloniti veće povjerenje onome što čuju iz medija u odnosu na ono stanje kakvo objektivno jest. (2016: 222)

Teorija okvira – postoji određeni okvir kroz koji novinar promatra određene situacije i iz njih teško izlazi. Prednost takvog sustava komunikacije s javnošću je olakšavanje protoka i brzine informacija, a s druge strane može predstavljati i negativnost ako dolazi do nenadanih događaja ili nepredvidivih situacija.“ (2016: 223)

Teorija širenja – pretpostavka ove teorije zasniva se na razumijevanju prihvaćanja novih ideja, praksi ili predmeta od strane organizacija ili pojedinaca. (2016: 223)

Teorija društvenog učenja – bazira se na proučavanju i predviđanju ponašanja pojedinaca tijekom procesuiranja informacija. „Ta teorija pomaže nam razumjeti kako osobna iskustva i masovni mediji mogu biti važni pri stvaranju novog ponašanja“ (Tomić, 2016: 223)

Teorija slučajnosti – pretpostavka ove teorije kreće od ideje da, bez obzira na kvalitetu i trenutno povoljnu komunikacijsku situaciju između korporacije i javnosti, u jednom trenutku

mora doći do sukoba. U tom kontekstu, naglašava Tomić, ključ je u prepoznavanju zajedničkih interesa javnosti i tvrtke te pronalasku najefikasnijih načina za ponovni dolazak do zajedničkih točaka interesa. (2016: 223)

Interpersonalna komunikacijska teorija – Tomić jasno tvrdi kako su „povijesno gledano odnosi s javnošću usko povezani s masovnom komunikacijom.“ (2016: 223)

Teorija međukulturalne komunikacije – prenošenje informacija ili poruka koje su nastale u jednom kulturnom krugu ka onom drugom zahtjeva posebne vještine. Tomić ih sintetizira kroz promatranje dva odvojena pojma *kulture* i *komunikacije*. (Tomić, 2016: 224)

Teorija feminizma – ova se teorija, kako navodi Tomić, pojavila krajem 80-ih godina prošlog stoljeća. Ona se temelji na činjenici kako je čak 70% osoba koje se bave odnosima s javnošću ženskog spola, što potvrđuju i određene karakteristike specifične upravo za navedeni spol. „Žene u odnosu na muškarce imaju karakteristike, kvalitete i vrijednosti koje idealno pristaju uz praksu odnosa s javnošću.“ (Tomić, 2016: 225).

Teorija društvene razmjene – ova je teorija prema podacima iz korištene literature, multiteorijski aspekt koji koristi elemente iz mikroekonomije bazirane na novim osobinama društvene interakcije. Jasnije rečeno, „ova teorija je pozvana objasniti kako se društveni odnosi formiraju, šire i nestaju“. (Tomić, 2016: 225) Korištenje ove teorije autor objašnjava potrebom za dodatnom karakterizacijom samih odnosa između organizacija i javnosti.

### 3. UPRAVLJANJE KRIZNIM ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Odnosi s javnošću, kako je definirano kroz uvodni dio i teorijske postavke ovoga komunikacijskog sektora u kompanijama, vrlo često imaju zadaću rješavanja problema koji se pojavljuju u odnosu s klijentima, publikom odnosno korisnicima proizvoda ili usluga. Prema Tench i Yeomans (2009: 408), nastanak i povijesni razvoj upravljanja problemima i kriznog komuniciranja seže u prošlost (sredina 20. stoljeća) i nastanka konzumerizma. Samim time nastaju i „potrebe da se privatne tvrtke zaštite od javne kritike i zakonodavstva“. (Tench i Yeomans, 2009: 408)

Krizno komuniciranje prema mišljenju određenih autora proces je koji ne mora nužno uključivati trenutno djelovanje i reakciju na događaje koji su u tijeku, nego se mogu planirati pravilnim i transparentnim komuniciranjem. „U najvećem broju slučajeva problemi u poslovanju ne nastaju odjednom i iznenadno (osim ako govorimo o tzv. bizarnim krizama koje se vežu uz jedinstvene i neponovljive događaje u nekom poduzeću s vrlo malom vjerojatnošću pojave u drugim poduzećima), a znakovi koji ukazuju na probleme u pravilu su prisutni u (gotovo) svim organizacijskim jedinicama i poslovnim funkcijama.“ (Brčić et.al, 2013: 281)

Slika 3. Utjecaj odnosa s javnošću na javnost kroz različite medijske kanale



Izvor: preuzeto u cijelosti (<https://www.rockdovesolutions.com/blog/what-is-crisis-communication-a-guide-for-beginners>)

Prema istim autorima, pojam upravljanja problemima i njegovo rješavanje vezano je za slučaj iz 1962. godine, kada je Rachel Carson objavila publikaciju „Silent Spring“, u kojoj se govori o štetnom utjecaju kemijskih tvari koje se koriste u agrikulturi poput insekticida i herbicida. Prema Tench i Yeomans (2009: 408), ovakva praksa borbe za zaštitu potrošača nastavila se i dalje kroz primjere udruga za zaštitu okoliša i njihovog aktivizma ili važnih sudskih slučajeva pojedinaca protiv autoindustrije. Samim time nastaju i potrebe kompanija da pronađu način kako se obraniti od takvih napada i počnu kreirati određene strategije kod komuniciranja u kriznim situacijama. Tench i Yeomans navode da je ovu problematiku i termin prvi upotrijebio Howard Chase sredinom 70-ih godina prošlog stoljeća opisujući ga na sljedeći način: „Upravljanje problemima predstavlja sposobnost da se razumiju, mobiliziraju, koordiniraju i usmjere sve strategije i funkcije planiranja politika, kao i sve vještine odnosa s javnošću i pitanja od javnog značaja, u cilju postizanja jednog cilja: smislenog sudjelovanja u kreiranju javne politike koja određuje sudbinu osobe i institucije.“ (Tench i Yeomans, 2009: 408,409)

Isti autori (2009: 409) u nastavku izražavaju znanstvenu dvojbu oko načina promatranja upravljanja problemima i odnosa s javnošću – postavlja se pitanje je li upravljanje problemima krovni termin ili podfunkcija odnosa s javnošću.

Promatranje kriznog komuniciranja i njegove upotrebe, s druge strane, u današnjem vremenu može se naći kod Tomića (2008: 362) koji smatra da je upravo navedena grana odnosa s javnošću strateški bitan segment svakog poduzeća. On to pravda specifičnostima u različitim gospodarskim djelatnostima koje su osjetljive na izbijanja kriza i nabroja „zračni i pomorski promet, željeznice, kemijska industrija, nuklearne elektrane, prerada i prijevoz nafte, elektrane, naftovodi i plinovodi, rudarstvo, građevinarstvo i dr.“ (Tomić, 2008: 362)

Nakon navedenih najrizičnijih sektora, Tomić u nastavku svojeg obrazloženja, navodi i kako kriza ne zaobilazi niti druge segmente ljudskog djelovanja gdje god postoji komunikacija. Tomić se (2008: 362) ovdje poziva i na publikaciju Božidara Novaka koji kaže kako je krizu nužno definirati kako bi je se moglo ublažiti ili anulirati. Ona se prepoznaje prema sljedećim karakteristikama – „ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu.“ (Tomić, 2008: 362)

S druge strane, postoje i pogledi na krizu kod drugih autora kao na „neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te se može završiti na razne načine. Budući da kriza najčešće pogađa korporacije, pod pojmom (korporativna) kriza, u literaturi se ona podrazumijeva kao „neplanirani i nepoželjni procesi ograničenog trajanja i mogućnost utjecanja s ambivalentnim ishodom.“ (Tomić, 2008: 362)

### 3.1. UZROCI NASTANKA KRIZA

Pogled na komunikacijsku krizu daje i ruski autor Aleksandar Borisovič Vasiljenko u svojoj knjizi „PR velikih ruskih korporacija“. Borisovič Vasiljenko način i korištenje saznanja PR službi (2008: 56) naziva konfliktologijom. Isti autor smatra kako se u upravljanju krizom ne bi trebalo utjecati na eliminiranje ili ublažavanje samih posljedica krize nego na krizno upravljanje. Suprotno mišljenju da je svaki konflikt ili kriza nešto negativno, Borisovič Vasiljenko smatra (2008: 56) kako je kriza upravo prilika sektora za odnose s javnošću da izvuče maksimum od svake pojedine situacije pa čak i potencijalnu korist. U nastavku svojeg tumačenja ovakvog upravljanja kriznom situacijom, autor navodi slučajeve u kojima su konflikti korisni (2008: 56,57):

- mogućnost sprječavanja nastajanja ozbiljnijeg konflikta samim postojanjem manjeg (konflikta, krize) jer se prema istraživanjima ustanovilo da se u grupama uspješno izbjegavaju veće napetosti pronalaženjem načina da se manje krize uspješno rješavaju
- krizne situacije mogu potaknuti nastanak inovacija i kreativnost što je objašnjeno poticajnim utjecajem umjerene disharmonije u kolektivima u kojima se na navedeni način potiču dinamičnost, želja za napredovanjem i vitalnost
- krize dodatno razjašnjavaju pozicije i interese sudionika te pomažu u uvođenju određene hijerarhije u grupi što potiče svojevrsni red i stvaranje većih i težih kriza

Borisovič Vasiljenko (2008: 57) smatra kako se navedeno ne treba promatrati kao želja za stvaranjem kriza i konflikata, bilo unutar organizacije ili organizacije i njezinih korisnika, nego kao jedan od alata koji mogu pomoći u svladavanju kriznih situacija.



Kako bi se utjecaj na krizu minimizirao, nužno je znati uzroke nastajanja i podneblje u kojem kriza nastaje. Prema Tomiću (2008: 363), koji se referira na B. Novaka, postoje tri tipa krize: „ 1. vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje potječu (krize fizičke naravi, krize javnog mišljenja, krize zbog pogrešaka uprave, krize gospodarsko-političke okoline)  
2. vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja (iznenadne krize, nesreće i smrtni slučaj, prikrivene krize, revizije, unutarnji činitelji)  
3. vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje (neobične krize i percepcijske krize)“

Tomić u obzir uzima i razmatranja R. Lueckea (2008: 363) koji moguće uzroke kriza vidi i u:

- nesrećama i prirodnim događajima koje su teško kontrolirane ljudskim potencijalom za ublažavanje posljedica. Ovdje se navodi i primjer uragana koji su poharali američki jugozapad, tsunamija u jugoistočnoj Aziji i sl.
- utjecajima određenih faktora na zdravlje i okoliš. U ovim slučajevima smatra se kako korporacije imaju značajan utjecaj i na njihov nastanak, ali i sprječavanje nastanka istih. Primjeri koji se navode vezani su za incidente u elektranama, dugotrajne sudske procese, nenajavljeno mijenjanje određenih proizvoda i usluga i sl.
- tehnološkim incidentima koji se u Tomićevoj publikaciji najčešće povezuju s utjecajem modernih tehnologija pa se spominju negativne posljedice hakerskih napada, kvarova u elektronaponskoj mreži i sl.
- ekonomskim i tržišnim krizama koje neizbježno utječu i na različite poslovne organizacije koje su osjetljive na stanja i kretanja cijena dionica na burzi, nedostatka novca koji je potreban za daljnja ulaganja u nova istraživanja, razvoj i investicije, povećanje tekućih troškova i cijene inputa odnosno sirovina itd.
- prema Tomićevom referiranju na Lueckeovo viđenje uzroka krize posljednji uzročnik mogu biti i sami djelatnici koji su osnova svake organizacije ili tvrtke. Svojim nesavjesnim, nemotiviranim ili nenadziranim djelovanjem mogu utjecati na stvaranje unutarnje ili vanjske krize u promatranoj organizaciji.

Uzroci krize se prema različitim autorima mogu nalaziti i promatrati iz više aspekata. Tome svakako pridonosi i promišljanje Američkog instituta za krizni menadžment iz Louisvillea koje Tomić prenosi u četiri osnovne točke (2008: 365):

1. Perceptualna kriza – riječ je o pogrešno stvorenoj percepciji javnosti, koja unatoč neučinjenoj pogrešci smatra kako se vrše pogrešne radnje
2. Bizarne krize – ovdje se navodi primjer otkazivanja ugovora o radu dugogodišnjem i

popularnom voditelju američke TV kuće NBC nakon sudske presude vezane uz seksualno napastovanje.

3. Iznenađne krize – one su, za razliku od prethodne dvije točke donekle predvidljive i za njih se mogu pripremiti krizni planovi prema kojima će se postupati (požari, eksplozije i sl.)

4. Prikrivene krize – izlazak pojedinih informacija i poslovnih problema u javnost koji nisu bili općenito poznati, ali mogu stvoriti negativan publicitet.

U opisivanju tipova kriza s kojima se suočavaju praktičari i teoretičari odnosa s javnošću u Tomičevoj se knjizi (2008: 366) navode i primjeri uzroka kriza koje su iznijeli S. Cutlip i suradnici:

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

### 3.2. ODNOS PREMA KRIZNIM SITUACIJAMA I NJIHOVO KONTROLIRANO UPRAVLJANJE

Pri razumijevanju upravljanja u kriznim situacijama nužno je shvatiti razliku između upravljanja problemima i upravljanja samom kriznom situacijom o čemu pišu Tench i Yeomans koji se referiraju na razmatranja Regestera i Larkina koji „ističu da problemi dobijaju na snazi kroz tri faze (potencijalni, nastajući i tekući), dostižu maksimum snage u četvrtoj fazi, kriznoj situaciji, da bi dramatično izgubili naboj u posljednjoj fazi, ugasli, kad se konačno rješavaju. To na određeni način implicira da se, ako se njima ne upravlja, svi problemi na kraju pretvaraju u krizne situacije, i da nužno ne uključuju visoki stupanj pritiska dok se to ne dogodi.“ (2009: 409)

U slučaju pojave krize, od iznimnog je značaja biti dostupan javnosti, ali i koristiti pravilo što bržeg priopćavanja javnosti svoje strane priče. „Idealno vrijeme za početak komunikacije

može (se) objasniti pojmom „zlatni sat”, koji označuje 60 minuta od trenutka kada je službeno objavljeno ili poznato da se dogodila krizna situacija” (Jugo, 2017: 155)

O vremenu reakcije na krizu postoje različita razmišljanja, ovisno o tome o kakvom se uzroku i posljedicama iste radi. Prema tome, Kanajet i Jakopović (2019: 60) ističu kako vremensko taktiziranje i čekanje s davanjem odgovora ima smisla kao defenzivna strategija. „Čeka se nekoliko dana, ili čak tjedana, do trenutka kada se u javnosti već u potpunosti oblikuje mišljenje u odnosu na organizaciju u kontekstu krize. Potom dolazi do istupa čelnika organizacije – vlasnika, menadžera ili direktora. Problem ove strategije sastoji se u činjenici kako takvo postupanje može navesti na zaključak da se organizacija opravdava post festum, u trenutku kada su prošla nastojanja da se zataškaju činjenice koje se tiču krize. Očigledno je da odabir ove metode znači i vrlo veliki rizik od formiranja klime nepovjerenja između same organizacije i njezinih ključnih dionika, koji pored zaposlenika i klijenata uključuju i najvažnije poslovne partnere i dobavljače.“ (Kanajet i Jakopović, 2019: 60)

Parafrazirajući Gaunta i Ollenburgera, Tench i Yeomans tvrde kako je (2009: 410) upravljanje kriznim situacijama reaktivna aktivnost s obzirom da se problem rješava u onom trenutku kada se pojavi u javnosti. S druge strane, upravljanje problemima ima svrhu sprječavanja takvog ishoda pri čemu je riječ o planiranju i vođenju transparentnih komunikacijskih kanala, odnosno proaktivnog planiranja određenih ishoda.

Jasniji prikaz razlike između upravljanja kriznim situacijama i upravljanju problemima može se promatrati i kroz sljedeće razmatranje: „Upravljanje kriznim situacijama bavi se učinkom iznenadnog nepovoljnog događaja koji ima poguban utjecaj na bit djelovanja tvrtke i predstavlja neposrednu prijetnju za njezinu sposobnost da dalje radi. Upravljanje problemima bavi se razvojem rasprave o javnoj politici koja, s vremenom, oblikuje način na koji tvrtka smije djelovati“ (Tench i Yeomans, 2009: 410)

Ovdje autori uzimaju u obzir zrakoplovne nesreće i njihove posljedice (tj. odnos prema žrtvama, gubicima i sl.). To znači da je ono što su uzroci same nesreće mjesta gdje se mogu pojavljivati određena pitanja odnosno sporne situacije.

Tench i Yeomans (2009:410) naglašavaju kako je samo upravljanje kriznim situacijama taktička vrsta upravljanja koja se bazira na sadašnjem trenutku. Nakon pojave određene krizne situacije, prema navedenim autorima, mogu se steći mogućnosti kvalitetnijeg percipiranja mogućih situacija u budućnosti odnosno upotreba stečenih iskustava i znanja ne u svrhu

odgovora ili reakcije, nego kreiranja i oblikovanja javnog mnijenja.

U stvaranju kvalitetne pripreme za reakciju na određene događaje, Tkalec Verčić (2015: 325) predstavlja pojam medijskog stožera. Njega opravdava konstantnim zanimanjem medija za određenu krizu koja može dovesti i do neželjenih posljedica uslijed krivog informiranja ili curenja informacija. U tom kontekstu, predlaže se hijerarhijska uspostava odnosa, točno definira zaposlenika odnosno osoba kojima mediji imaju pristup i s kojima mogu uspostavljati komunikaciju. Još jedno od područja medijskog interesa su brojčane informacije koje se moraju na vrijeme pripremiti i biti dostupne u trenutku komunikacije. Autorica ovdje predlaže pripremu priopćenja ili drugih materijala koje se mogu podijeliti medijima, a u istupima svakako sugerira izbjegavanje improviziranog pristupa u korist egzaktnom baratanju s konkretnim podacima. Samim time što je u novije vrijeme prijenos informacije putem digitalnih medija moguć u realnom vremenu, svaka „tišina“ u medijskom prostoru sa strane odgovornih osoba određene kompanije može dovesti do dojma koji može dovesti do negativnih zaključaka.

O upravljanju kriznim situacijama, odnosno akciji, a ne reakciji na događaje govori i Bulajić (2010: 88) koja navodi kako je jedan od mogućih uzroka neučinkovite krizne komunikacije i nedostatak cilja komunikacije. Autorica navodi kako je „strategija guranja glave u pijesak rasprostranjena i viđena ali svakako nije preporučljiva“ (Bulajić, 2010: 88)

Upravo je, nastavlja Bulajić, način funkcioniranja medija u današnje vrijeme (posebice se ovdje misli na nove medije koji informacije mogu producirati i prenijeti u roku nekoliko sekundi, poput Internet portala, društvenih mreža i sl.) potaknuo razvoj svijesti o nužnosti predviđanja događaja i pravilnih reakcija na potencijalnu krizu. Zanimanje medija nije neprijateljsko, napominje Bulajić, te predlaže dostupnost i partnerski odnos dvije strane. Primjer loše komunikacijske strategije jest „utrčavanje u automobil uz nemušti komentar kako se nema komentara možda su reakcije koje se mogu tolerirati u amaterskom show-businessu , no svakako ne u poslovnom okruženju.“ (Bulajić 2010: 88) Još jedan taktički način kojim se može izbjeći amaterizam u kriznoj situaciji te povećati vjerodostojnost određene tvrdnje je, prema Bulajić, uvođenje i treće strane u priču. Autorica ovdje navodi primjer iz vlastite domene (medicine) u kojoj se prilikom testiranja lijekova, osim farmaceutske industrije koja želi komunicirati javnosti njegovu učinkovitost i testnih pacijenata, može dodati i mišljenje neutralnog stručnjaka koji može govoriti o eventualnim nuspojavama lijeka. Bulajić (2010:88) ovdje napominje kako je nepostojanje prave informacije plodno tlo za stvaranje vlastite slike

o određenom događaju kod svakog pojedinca što može dovesti do razvijanja javnog mnijenja u pogrešnom smjeru. Autorica sugerira da, prilikom odabira komunikacijskog kanala i načina prenošenja poruke, u obzir uvijek mora biti uzeta ciljana publika i cilj slanja same poruke, što se suštinski slaže s gore navedenim stavom autora Tench i Yeomans.

Upravo su ciljevi koje si organizacija postavlja u svrhu kvalitetnijeg komuniciranja temelj za dobro upravljanje u kriznim situacijama. Potvrdu toga daje i Jugo (2012: 136) koji citirajući Nagera i Allena (1984.) donosi i sljedeći zaključak: „komunikacijski ciljevi mogu se kategorizirati na tri razine, ovisno o tipu situacije u menadžmentu: ciljevi upravljanja reputacijom bave se identitetom i percepcijom organizacije, ciljevi upravljanja odnosima fokusiraju se na povezivanje organizacije s njezinim javnostima, a ciljevi upravljanja zadacima brinu o realizaciji pojedinačnih zadataka.

Broom (2010: 268) predlaže četiri moguća načina za kvalitetni odnos prema kriznoj situaciji odnosno njezinom pravilnom upravljanju:

1. *Određivanje problema* autor navodi kako je riječ o koraku koji prethodi samom kriznom komuniciranju jer definira upravo one dijelove organizacije ili ciljanih kategorija izvan nje koji u određenom trenutku mogu postaviti pitanje „što se ovdje događa“
2. *Planiranje i stvaranje programa* – upravo se saznanja iz prvog koraka ugrađuju u drugi – Broom navodi sljedeće pitanje na koje se u ovom trenutku treba znati dati odgovor: „Što bismo trebali promijeniti, učiniti ili reći na temelju onoga što smo doznali o situaciji?“ (2010: 268)
3. *Poduzimanje akcije i komuniciranje* – ovaj korak temeljen je na provedbi programa akcije i komunikacije usmjerene ka ostvarivanju zacrtanih ciljeva prema svakoj pojedinoj javnosti sa svrhom ostvarivanja glavnog cilja programa.
4. *Ocjenjivanje programa* – ocjena pripreme, provedbe i rezultata programa završni je dio kvalitetnog planiranja upravljanja kriznom situacijom. Broom posljednju točku zaključuje mogućnošću davanja odgovora na sljedeće pitanje – „Kako stojimo ili kako smo prošli?“ (2010: 268)

Prema Jugi (2017: 164) prilikom uspostavljanja planova, taktika i metoda za krizno komuniciranje, korisno je u tim uključiti i pravnik koji mogu biti dobar balans između javnosti i PR stručnjaka unutar organizacije. On to objašnjava činjenicom kako je u određenim situacijama važno voditi računa od mogućim sudskim aspektima i utuživosti koju

stručnjaci za odnose s javnošću ne mogu u svakom trenutku razumjeti. Stoga upravo tu suradnju naglašava kao vrlo važnu. Ono što Jugo iznosi kao neke od savjeta pravnikâ u takvim timovima su vrlo slični ponašanju odvjetnika na sudovima – pokušati izbjeći izravno odgovaranje na pitanja i biti „tih“, otkrivati dio pouzdanih informacija, negirati vlastitu krivicu ili je barem podijeliti s drugim sukrivcima ako je to moguće, a ono o čemu posebno vode računa je mogući izlazak u javnost s informacijama koje su u kasnijim potencijalnim sudskim sporovima utužive.

#### 4. TAKTIKE I METODE KORIŠTENE U STVARNIM KRIZNIM SITUACIJAMA

U ovom dijelu rada na praktičnim primjerima slučajeva kriznog komuniciranja prikazat će se metode i taktike koje se najčešće koriste. Dio analize odnosit će se i na provedena istraživanja koja se pojavljuju u određenim člancima o utjecajima i dovezima kriznih događaja u javnosti kroz koje će se moći analizirati je li korištenje ili nekorisćenje konkretnih metoda dalo rezultate. U obzir će se uzeti kontrolirane i nekontrolirane situacije, ovisno o uzroku te primjeri koji mogu biti edukativne prirode, odnosno iz čijih se pogrešaka u budućem kriznom komuniciranju može ponešto naučiti.

##### 4.1. IZVJEŠTAVANJE TISKA O MINSKIM NESREĆAMA

S obzirom da je u Hrvatskoj relativno nedavno završio rat iza kojeg je ostalo tisuće mina koje mogu biti stvarna opasnost stotinama godina, pojavio se problem rješavanja navedene problematike. Prema Čerini i Zgrabljic Rotar (2009: 146, 147) Hrvatski je centar za razminiranje nakon određenog broja nesreća koje su se dogodile na minski sumnjivom području, odlučio pokrenuti nekoliko aktivnosti kako bi smanjili mogućnost za nove incidente. U navedenom trenutku, HCR odlučuje stvoriti svoj PR sektor čije će djelovanje imati dvije osnovne komponente – edukativnu i kriznu. Autori se u prikazu funkcioniranja medijskog izvještavanja pozivaju i na činjenicu kako je riječ o vrlo osjetljivoj temi koja bi u praksi trebala značiti visoku razinu odgovornosti prilikom izvještavanja i etički pristup.

Upravo je suradnja s medijima ključna u procesu prevencije nesreća, ali i kvalitetne

komunikacije nakon nesreće, a masovni mediji ovdje imaju veliku ulogu, navode Čerina i Zgrabljic Rotar (2009: 150).

Slika 4. Primjer edukativnog plakata HCR-a kao kanal komunikacije s djecom



Izvor: preuzeto u cijelosti ([https://lions.hr/zavrsetak\\_akcije\\_travanj\\_mjesec\\_zastite\\_od\\_mina](https://lions.hr/zavrsetak_akcije_travanj_mjesec_zastite_od_mina))

Uzimajući u obzir značenje nesreće uzrokovane minama, autori navode kako se tijekom komuniciranja o takvim događajima u obzir moraju uzeti dva aspekta – ljudski gubitak i ekonomski gubitak. Autori se u ovom dijelu pozivaju na Novaka te sugestije koje donosi prenose u tri koraka (2009: 151):

1. *razdoblje prije krize* – s obzirom na svjesnost o tome da su mine opasnost koja je trajna i koja će vrlo vjerojatno u određenom trenutku izazvati nesreću, sektor upravljanja kriznim situacijama uvijek mora biti spreman i dostupan za medije. Ovdje autori naglašavaju kako je osjetljivost samih događaja na vrlo visokoj razini, a efekt edukacije ključan: stanovništvo na području koje živi uz minski sumnjiva područja trebalo bi biti konstantno educirano o opasnostima koje im prijete te načinima na koje se mogu zaštititi

2. *kriza* – ovo razdoblje je, navodi se u članku, razdoblje kaotičnosti. Prva pitanja koja mediji postavljaju su: „Što se dogodilo?“, „Zašto se dogodilo?“ te „Što će se poduzeti u vezi nastale situacije?“. Sugestija je, prema autorima članka, krenuti u komunikaciju o događaju što prije od vrha hijerarhije HCR-a prema nižim razinama. Upravo je točna i brza informacija ono što može kontrolirati krizu, a kao osnovna greška navodi se izbjegavanje ili ignoriranje medija što stvara iznimno lošu sliku u javnosti. Upravo bi takav, pogrešan način pristupa medijima, mogao izazvati reakciju koja je s jedne strane štetna za organizaciju (ovom slučaju HCR), a s druge strane, potaknuti potrebom da pronađu dodatne informacije, pronalazili bi ih u izvorima koji su nepouzdana, maliciozni ili pogrešni. Povjerenje koje se na taj način ruši, nastavlja Čerina i Zgrabljčić Rotar, se gubi trajno.

3. *postkrizno razdoblje* – vraćanje situacije u normalu i analiza. Čerina i Zgrabljčić Rotar pozivaju se (2009: 152) na Splichala koji analitičku metodu definira kao objektivna i sistematska identifikacija, analiza i mjerenje jezičnih i tekstualnih karakteristika koje se pojavljuju u medijima. Ovdje autori donose analizu 85 članaka objavljenih na temu minskih nesreća tijekom 2007. i 2008. godine. Podijelili su novine u dvije grupe prema njihovom doseg:

a) nacionalni doseg (Večernji list, jutarnji list, Vjesnik i 24 sata)

b) regionalni doseg (Slobodna Dalmacija, Glas Slavonije, Glas Istre, Novi list, Zadarski list i Karlovački list)

Prema navedenom istraživanju koje su proveli autori, nisu se uzimale u obzir tiskovine tjednog i mjesečnog ritma izlaza, a razmatralo se samo razdoblje od 72 sata nakon početka krizne situacije. Analiza je uključivala i sljedeće kategorije – ukupni broj objavljenih članaka, trajanje dnevnog zanimanja za problematiku nastalu minskim nesrećama, izvore informacija, izabrana prateća grafika u tekstu te imenovanje žrtava minskih nesreća.

Upravo se kratki vremenski period (3 dana) od početka krize do kraja promatranog termina uzimao u obzir kako bi se moglo zaključiti koliko brzo mediji žele informaciju te istu prenose javnosti. Izvori informacija se dijele na službene (policija, istražitelji, medicinski radnici te predstavnici tvrtke za razminiranje) i neslužbene (građani, svjedoci, članovi obitelji stradale osobe).

Prema analizi obavljene metode, autori su (2009: 153-158) došli do sljedećih zaključaka:

- ukupno je objavljeno 85 tekstova, od kojih je 45 nacionalnog dosega, a 50 regionalnog dosega. Autori zaključuju kako se ovdje ističe važnost problema na nacionalnoj razini, ali da



je iznenađujuće slab interes na regionalnoj razini, posebice uzimajući u obzir da su stradale osobe i minska polja upravo na lokalnoj razini. Od nacionalnih medija, najveće zanimanje pokazao je Večernji list s ukupno 16 članaka, a najmanje zanimanje regionalni Zadarski list (4 članka) i Karlovački list (0 članaka).

- u promatranom razdoblju od 3 dana, najveći broj objavljenih tekstova odnosi se na prvi dan nakon nesreće (57 od 85), drugog dana 24, a trećeg dana 4. U ovoj promatranj kategoriji, jedino je Jutarnji list pokazao veće zanimanje tijekom drugog dana u odnosu na prvi (6 prema 7 objavljenih tekstova). Objave trećeg dana gotovo su zanemarive (4 od 85 ukupno objavljenih tekstova)

- promatrajući kategoriju izvora, Čerina i Zgrabljic Rotar zaključuju kako je najveći broj informacija dobiven od službenih osoba (33), a neimenovani izvori informacija čine manji dio ukupnog broja (22). Ističe se i kako je primijećeno da je u Jutarnjem listu i 24 sata najmanji broj korištenih izvora, a u Večernjim listu najveći broj službenih izvora. Agencijski izvori informacija karakteristični su za tiskovine nacionalnog dosega. Autori primjećuju kako najmanje polovica promatranih tekstova nema vjerodostojne izvore, a od 85 objavljenih članaka tek je u njih 36 korišten transparentni izvor s pouzdanim informacijama.

- grafička oprema tekstova, prema analizi autora promatranog istraživanja, obuhvaća 70 fotografija i jedan prikaz karte. Od navedenog broja fotografija, ukupno 42 su snimljene na mjestu nesreće, a za njih 11 navedena je kategorija „drugo“. 8 fotografija uključuje prikaz table minske opasnosti, 7 fotografija prikazuje službene osobe, a 2 fotografije prikazuju žrtvu. U 27 članaka nije objavljena fotografija.

- kada se promatraju objavljivanja osobnih podataka, odnosno imena i prezimena žrtve, ona se pojavljuju u ukupno 61 članku. U 16 članaka objavljeni su inicijali žrtve. 8 novinskih članaka ne donosi niti ime i prezime niti inicijale. Autori istraživanja naglašavaju kako tijekom istrage službene osobe niti HINA nisu objavljivali osobne podatke o žrtvama.

Čerina i Zgrabljic Rotar (2009: 158,159) zaključuju kako je zanimanje medija za ovu problematiku prisutno u najvećem broju slučajeva tek kada se dogodi nekakva nesreća i to u kontekstu izvještavanja i obavještavanja javnosti o događaju. Problem koji primjećuju tiče se preventivnih tekstova kojih gotovo nema.

U skladu s temom ovoga rada i promatranjem navedenog istraživanja, nameće se zaključak kako je ovdje riječ o vrlo slabom korištenju mogućnosti koje pružaju odnosi s javnošću. Pohvalno je organiziranje PR službe u krovnoj organizaciji koja se bavi razminiranjem

(HCR), međutim pokazatelji istraživanja sugeriraju kako se aktivnije bavljenje ovim problemom kroz veću prisutnost u medijima prilikom edukativnih aktivnosti, može utjecati na veće zanimanje javnosti izvan krizne situacije. Time se može utjecati na prevenciju, smanjiti broj potencijalnih nesreća i kvalitetnije kontrolirati situaciju u trenutku nastanka krize.

## 4.2. KRIZNO KOMUNICIRANJE U SLUČAJU TVRTKE AGROKOR TIJEKOM 2017. GODINE

Jakopović i Kanajet (2019.) proveli su istraživanje koje je imalo za cilj odgovor na pitanje kako je kriza u jednoj od najvećih hrvatskih privatnih tvrtki bila vođena iz perspektive medija (portal [vecernji.hr](http://vecernji.hr)) te službenih priopćenja i postavljanja tvrtkine službe za odnose s javnošću u navedenoj krizi putem službene web stranice. U analizi podataka koje donose autori, proučavanje će se bazirati na odnosu tvrtke i njezinom kriznom komuniciranju.

Na početku svojeg istraživanja, autori donose pregled činjeničnog stanja i značaja tvrtke Agrokor u Hrvatskoj. Navode kako je (2019: 56,57) riječ o tvrtki koja ima šezdeset tisuća zaposlenih, raspolaže ogromnom imovinom, koristi zemlju koju je dobila u zakup od RH te ima stotine dobavljača. Ističu i kako je Vlada RH upravo zbog krize koja je nastala u Agrokoru donijela poseban zakon koji je omogućio postavljanje izvanrednog povjerenika.

Za razliku od promatranog prethodnog slučaja (medijsko izvještavanje o minskim nesrećama), komuniciranja s medijima tijekom ove krize, smatraju autori, svojstveno je situaciji i vremenu – više manjih kriznih točaka i situacija pojavljuje se svaki dan, zanimanje javnosti je iznimno veliko, a načini informiranja preselili su se u digitalnu sferu – Internet portali postali su jedno od najznačajnijih mjesta na kojima se javnost najčešće i najbrže informira. Upravo se zato, u navedenom istraživanju, koristi službena web stranica tvrtke Agrokor te priopćenja koja su na njoj postavljena, a vezana su za kriznu komunikaciju.

Promatrano razdoblje u kojem autori razmatraju komunikaciju tvrtke s javnosti kreće se između 16. siječnja i 16. travnja 2017. godine. U tom razdoblju (2019: 70) podijelili su priopćenja na dva dijela – ona izdana od 19. siječnja do 30. ožujka te na ona od 4. travnja do 14. travnja. Autori primjećuju kako je u prvom razdoblju objavljeno 18 priopćenja, a u drugom 10. Zaključuju kako se intenzivnost komunikacije s javnosti fokusirala na početku krize, iako kao zanimljiv podatak navode činjenicu kako se 5. travnja objavilo najviše priopćenja u jednom danu – čak 5.

Autori primjećuju kako je tijekom početka krize (do 30. ožujka), u vrijeme kada se drugi mediji već bave tvrtkom i izvještavaju o njezinim problemima, na službenim web stranicama potpuni komunikacijski mrak. To potvrđuju (2019: 71, 72) i naslovima članaka koji su u to vrijeme objavljeni i u potpunosti ignoriraju postojeću krizu.

1. Konzum u BiH dodijelio priznanja zaposlenicima “Konzumov ponos”  
2016. godine
2. Dodijeljena priznanja “Ponos Velpra”
3. Održana Vinceška u najmodernijoj vinariji u regiji
4. Dodijeljene nagrade Konzumov ponos
5. Skok od 33 mjesta Agrokoroze maloprodaje na Deloitteovoj listi vodećih  
trgovačkih lanaca u svijetu
6. Belje i Agrolaguna na sajmu Grune Woche
7. Krešimir Lokas novi je predsjednik Uprave Zvijezde
8. Agrolaguna, Belje i Mladina dobili nagrade festivala Vino.com
9. Europski povjerenik i ministar poljoprivrede posjetili PIK Vrbovec
10. Planinarenje je moj predivan osjećaj ostvarenja“ (priča o hobiju zaposlenika)
11. Energia naturalis novi vlasnik e-KOLEKTOR-a
12. Potrošači potvrdili: Jana uvjerljivo vodeći brend na hrvatskom tržištu
13. Sanjam olimpijske igre“ (priča o zaposlenici i njezinim sportskim uspjesima)
14. Marko Pejnović: Ledo digitalni ekosustav je potpuno orijentiran na efikasnost
15. Otvoreni novi krug natječaja Inovacijom do poslovne prilike
16. Svjetska agencija Mintel objavila: Ledo sladoledi među najinovativnijima
17. MultiPlusCard širi listu partnera koji uvode MultiPlusCard cijene
18. Katja Gašparini o uspjehu istarskih maslinovih ulja

Iz navedenog je jasno kako je komunikacijski aspekt, ali i služba za odnose s javnošću ove velike tvrtke u potpunosti zakazala. Postavlja se pitanje koliko je u određenom trenutku, kada se u pitanje dovodi 60.000 radnih mjesta i propast kompanije, važno izvještavati o posjetu europovjerenika PIK-u Vrbovec ili o sanjanju olimpijskih igara. Ipak, Jakopović i Kanajet ističu kako (2019: 72, 73) je portal Vecernji.hr u navedenom razdoblju prenio vrlo kratko službeno priopćenje tvrtke izdano 15. ožujka (koje nije bilo objavljeno na Agrokorozevoj web stranici) u kojem vrlo općenito i nejasno stoji, kako prenosi autor, da „s obzirom na brojne

upite, želimo kazati da Agrokori zajedno sa svojim partnerima analizira sve moguće opcije stabilizacije poslovanja društva, posebno vodeći računa o zaposlenicima, dobavljačima, investitorima, potrošačima i ostalim partnerima. Imamo izrazitu podršku naših investitora koji aktivno sudjeluju u procesu i javnost ćemo pravodobno izvijestiti o postignutim rezultatima.“ Sljedeće priopćenje datirano je na 19. ožujka u kojem iz tvrtke kažu da „poštujući veliki javni interes, želimo ponoviti da je Agrokori najveća hrvatska i regionalna kompanija, koja ima snažne brendove, jaku tržišnu poziciju i kvalitetne zaposlenike. Ukupan Agrokori prihod čini 15% hrvatskog BDP-a i jedan je od pokretača gospodarskog razvoja, prvenstveno u prehrambenoj i poljoprivrednoj proizvodnji. Pozicija i opstojnost Agrokora i njegovih kompanija nije upitna.“ (Jakopović i Kanajet, 2019: 73)

Autori ovdje kritiziraju način na koji je komunikacija postavljena, u kojoj se u potpunosti negira i ignorira kriza, a i primjećuje kako se kompanija ne koristi centraliziranim sustavom prijenosa ključnih informacija.

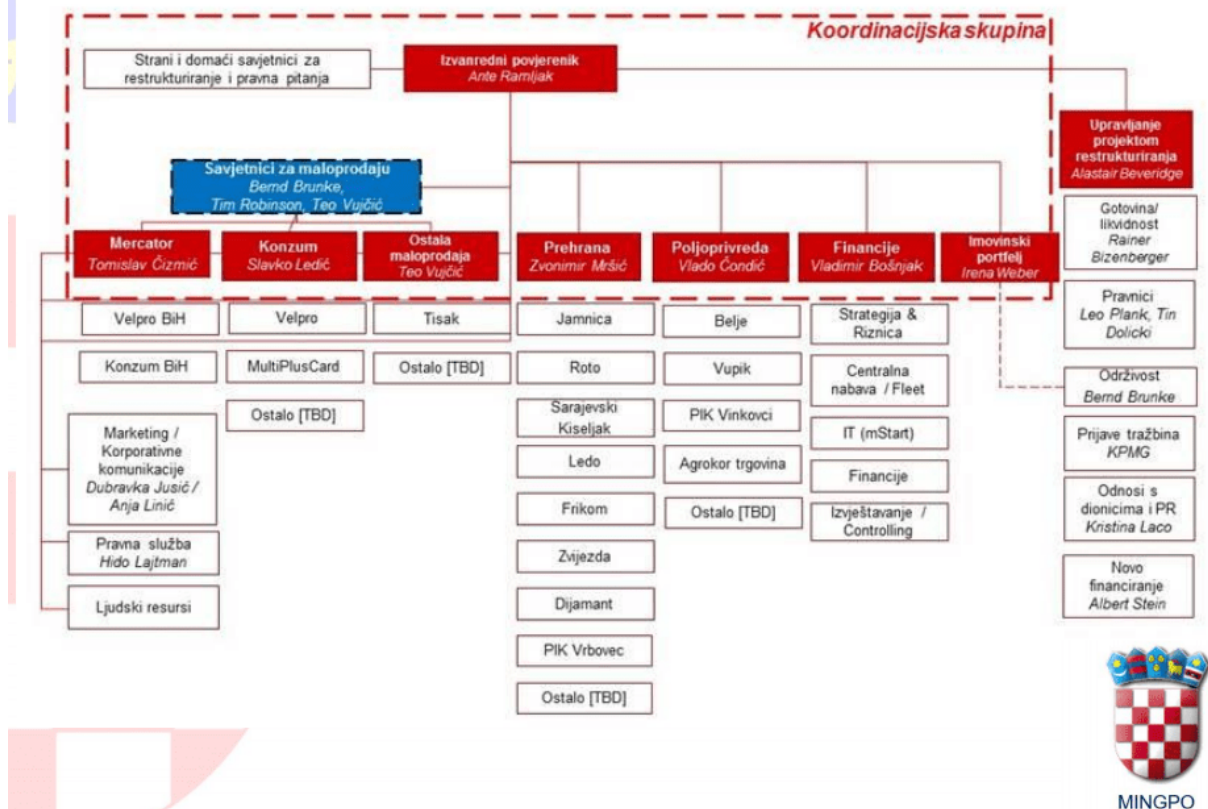
U svojoj analizi krize u Agrokori, Jakopović i Kanajet primjećuju kako tek 4. travnja dolazi prva konkretna informacija i osvrt na krizu organiziranjem konferencije za medije na kojoj se najavljuje restrukturiranje kompanije. Upotreba riječi „restrukturiranje“ upućuje na stvaranje (2019: 73) dojma kontroliranja situacije i inicijative koju donosi vodstvo koncerna. Naglašava se i kako se u ovakvoj situaciji strogo vodi računa o tome da se ne upotrebljavaju riječi poput „kriza“, „bankrot“, „stečaj“ ili „problem“.

Prvo priopćenje naslovljeno „Glavni cilj je stabilnost poslovanja“ 5. travnja izdaje Ivona Janjić koja je glasnogovornica tima za rekonstrukciju Agrokora. Autori primjećuju kako je ovdje jasna namjera profilirati dodatnu osobu koja može vjerodostojno prenositi informacije javnosti. Naglašavaju i kako vecernji.hr istog dana prenosi izjavu.

Sljedeća izjava poslana istog dana potpisana je od strane glavnog direktora za restrukturiranje Agrokora i namijenjena je zaposlenicima. U njoj između ostalog kaže da „nakon što me tvrtka imenovala, zajedno s timom iskusnih stručnjaka, preuzeli smo odgovornost za stabilizaciju financija i strateškog restrukturiranja Agrokori koncerna. Od trenutka preuzimanja ove vrlo odgovorne pozicije započeli smo provedbu svih ključnih procesa koji imaju za cilj osigurati stabilnost tvrtke. Ujedno činimo sve što možemo kako bi očuvali radna mjesta što mi je najvažnija zadaća.“ (Jakopović i Kanajet, 2019: 74)

Slika 5. Shematski prikaz novog ustrojstva Agrokora nakon dolaska izvanredne uprave

## Organizacijska struktura izvanredne uprave



Izvor: preuzeto u cijelosti (<https://i1.wp.com/www.energypress.net/wp-content/uploads/2017/07/Organizacijska-struktura-izvanredne-uprave-Agrokora.png>)

Prema Jugi (2017.) na kojeg se referiraju Jakopović i Kanajet, predlaže se usklađenost izjava koje dolaze iz dva izvora iste kompanije, što je u ovom slučaju ispravno učinjeno.

Posljednja izjava istog dana naslovljena je „Upravljačke promjene u kompanijama Agrokora koncerna“ i tiče se objave kadrovske promjene u kompaniji. Jakopović i Kanajet navode kako je iz ovoga vidljiva reaktivna strategija koja se upotrebljavala te se ogleda „kroz pokretanje istražnog postupka, korektivne aktivnosti, povrata u prijašnje stanje ili potpuno pokajanje“ (Jakopović i Kanajet, 2019: 74) što tumače prema Jugi, 2017: 203.

U ovom trenutku dolazi se do ključnog dijela proučavanja komunikacijskih taktika u ovom slučaju – u kojem se kroz aludiranje pokušava ostaviti drugačiji dojam u odnosu na stvarnost (ovdje se navodi konkretan slučaj odricanja od kompanije, koji se u priopćenjima tumači kao ustupak), a u nastavku autor detektira „i strategiju pojačanja kojom se prikazuje prošlo dobro djelovanje i hvali, odnosno laska (Heath i Coombs, 2005: 205 prema Tomić i Milas, 2007: 144), posebno kroz formulaciju kako je riječ o „najznačajnijoj tvrtki u povijesti Republike Hrvatske“. (Jakopović i Kanajet, 2019: 75)

Napredak u komunikacijskoj metodi koju ova kompanija koristi od 11. travnja primjetan je kroz obraćanje Vladinog povjerenika Ante Ramljaka u kojem se, za razliku od prijašnjih priopćenja poslanih u trenutku angažiranja vanjske tvrtke Antonija Alvareza III., (2019: 75) više ne koristi termin „restrukturiranje“ nego „stabilizacija“ i „normalizacija poslovanja“.

Nakon toga, 14. travnja, nastavljaju Jakopović i Kanajet, objavljena su dva nova priopćenja koja se odnose na postupke izvanredne uprave i u svom sadržaju donose više brojki i konkretnih podataka: „Dana 13.04.2017. godine Agrokor d.d. kao Kreditoprimatelj, Konzum d.d., Jamnica d.d., Leda d.d., PIK Vrbovec d.d., Zvijezda d.d., Belje d.d., Vupik d.d. i PIK Vinkovci d.d. kao sudužnici, Zagrebačka banka d.d., Privredna banka Zagreb d.d., ERSTE Stairmerksiche d.d. and Raiffeisenbank Austria d.d. kao Kreditodavatelj i Zagrebačka banka d.d. kao Agent su potpisali je Ugovor o klupskom kreditu u iznosu od 80.000.000,00 eura“ (2019: 76). U zaključku, Jakopović i Kanajet podcrtavaju kako je (2019: 76, 77) jasna distinkcija u dva promatrana razdoblja – od strateškog nekomuniciranja (koje definira kao defanzivno ponašanje) i koje uključuje tek povremene izjave medijima kroz centralizirani sustav distribucije informacija što nameće zaključak kako strateškog komuniciranja nije niti bilo.

U drugom dijelu promatranog razdoblja vidi se, tvrde Jakopović i Kanajet, strategija preimenovanja i dvosmislene komunikacije. Mijenjanju se načini i kanali komunikacije, uspostavlja se funkcija glasnogovornice, izbjegavaju se određene riječi i pojmovi u komunikaciji te se aktivno „počinju upotrebljavati alati kriznog komuniciranja kao što su sazivanje konferencije za medije, vidljivost čelnog čovjeka organizacije, preimenovanje, komunikacijska ujednačenost te iznošenje brojki povezanih s krizom.“ (Jakopović i Kanajet, 2019: 78)

Na samom kraju, Jakopović i Kanajet zaključuju kako se u slučaju krize u Agrokoru još jednom potpuno razjasnilo kako su odnosi s javnošću kroz perspektivu kriznog komuniciranja odigrali značajnu ulogu (posebice u drugoj fazi promatranog razdoblja u ovom istraživanju) u percepciji javnosti oko problema s kojima se suočio ovaj koncern.

#### 4.3. KORNATSKA TRAGEDIJA – PRIMJER LOŠEG KOMUNICIRANJA

U kolektivnoj svijesti stanovnika Hrvatske, Kornati od 2007. nisu samo sinonim za nacionalni park, more i netaknutu prirodu. Tragedija koja je obilježila kraj ljeta, protegla se, zahvaljujući neučinkovitom i sporom pravosuđu i nikada do kraja razjašnjenim okolnostima do današnjeg

dana. Ono što je u fokusu interesa u slučaju teme o kojoj govorimo su komunikacijski aspekti ove tragedije, odnosno krizna komunikacija koja se u ovom slučaju događala vrlo nekoordinirano i vrlo često u potpunosti izvan pravila struke. Kao referenca za pisanje o ovom primjeru kriznog komuniciranja, poslužiti će znanstveni članak Jadrana Perinića pod nazivom „Krizno komuniciranje na slučaju tragedije vatrogasaca na Kornatu“.

Već na samom početku, apostrofira se kako je u slučaju ovog nesretnog događaja nuđeno „premalom informacija, a one koje su i doprle do javnosti bile su oprečne, nepotpune, ponekad krive, tendenciozne. Upravo zahvaljujući tome, možda svjesno ili nesvjesno, uobličilo se javno mišljenje koje je po tko zna koji put iskazalo sumnju u nedjelotvornost sustava, ovaj put sustava zaštite od požara, Ministarstva obrane, Ministarstva unutarnjih poslova, do samog državnog vrha.“ (Perinić, 2007: 49)

U nastavku, Perinić donosi (2007: 51) tri osnovne hipoteze prema kojima se može u daljnjoj analizi izvući nekoliko korisnih zaključaka o komunikaciji aktera ove tragedije s medijima:

1. Regionalne novine ne posvećuju dovoljno pozornosti događajima od nacionalne važnosti osim ako nisu i od regionalnog značaja
2. Prve vijesti koje se pojave na dan tragedije nisu u potpunosti točne
3. Kroz prve vijesti nudi se senzacionalizam, a vrši se i trenutni pritisak na zakonodavnu i izvršnu vlast.

Analizom tiskovina (24 sata, Jutarnji list, Večernji list, Slobodna Dalmacija, Novi list) koje imaju nacionalnu pokrivenost zaključuje se kako je broj objavljenih članaka prvog dana nakon tragedije Perinić zaključuje kako je (2007: 52,53) prvi dan nakon tragedije objavljen po jedan članak u svakoj od promatranih tiskovina, da bi se drugog dana taj broj znatno povećao, a zatim je uslijedio pad zanimanja.

Slika 6. Broj objavljenih priloga u danu

Dnevne novine	31. 08.	1. 09.	2. 09.	3. 09.	UKUPNO
24 Sata	1	10	3	9	23
Jutarnji list	1	7	10	8	26
Slobodna Dalmacija	1	14	10	8	33
Večernji list	1	4	3	1	9
Novi list	1	13	4	2	20
<b>UKUPNO</b>	<b>5</b>	<b>48</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>111</b>

Izvor: preuzeto u cijelosti (Perinić, 2007: 53)

U nastavku analize tiskovina, Perinić analizira podatke (2007: 55) o broju stradalih vatrogasaca i težini ozljeda u naslovnicama promatranih medija koje su varirale, prvenstveno u vidu težine ozljeda kod (u to vrijeme) preživjelih vatrogasaca. Promatrajući navedene podatke, zaključuje se kako je, iz aspekta kriznog komuniciranja, učinjen prilično loš posao s obzirom na nepostojanje pouzdane informacije koja bi se mogla komunicirati medijima. To dovodi do stvaranja dezinformacija za koje su, u ovom slučaju odgovorne javne službe koje nisu bile pripremljene za ovakav događaj.

Ovakva situacija u promatranoj analizi ocjenjena je kao zbrkom. „Slučaj je to teži jer je u cijeloj situaciji zakazao i sustav javnog informiranja vatrogasne organizacije. Upravo s toga mjesta nije se moglo dobiti pravovaljane informacije, o čemu govori i sljedeći tekst: ...Činjenica da su obitelji o smrti doznale iz medija pripisuje se šoku i posljedicama tragedije. Neki su se našli i na popisu smrtno stradalih i preživjelih, a vatrogasci tvrde da su neki mediji objavili imena prije službene potvrde o smrti. (Jutarnji list, 3. rujna, str. 4)“ (Perinić, 2007: 56)

O općoj nepripremljenosti za ovakvu vrstu komunikacije prema javnosti, Perinić navodi izjave koje su mediji prenosili o načinu nastanka požara. Bez obzira što je bila riječ o osobama koje su na odgovornim funkcijama, njihovi komentari nisu bili povezani u logički slijed i odavali su dojam potpunoga kaosa. Navode se dvije izjave koje potvrđuju takav zaključak. Prva je ona Mladena Jurine, glavnog vatrogasnog zapovjednika RH: „Moguće je da ih je vatra preskočila, da su se prvo nagutali dima koji ih je ošamutio i da su potom stradali...Naime, oni su ostali u vatrenom obruču na malom području obraslom niskim raslinjem, ali vatra je ugrožavala desetak kuća“ (Perinić, 2007: 57, 58)

Drugu je dao, kasnije optuženi zapovjednik Vatrogasne zajednice Šibensko-kninske županije Dražen Slavica koji je tvrdio da nije bilo izravne ugroženosti ljudi ni imovine: „Točno je da se



radi o Nacionalnom parku, ali u tom požaru nije bila ugrožena ni imovina ni ljudi.“ (Perinić, 2007: 58).

Autor članka podcrtava kako je ovdje riječ o (2007: 58) upitnoj smislenosti poduzete akcije i žrtava koje se pojavilo u javnosti s obzirom na potpunu nekoordiniranost u izjavama koje su dane od odgovornih osoba.

Niti idućih dana situacija nije bila puno bolja u smislu prenošenja konkretnih i točnih informacija o tragediji, nego „prenošenjem tek izjava pojedinaca koji su se zatekli u blizini, ožalošćene rodbine i kolega, kao i oprečnih dužnosnika u sustavu zaštite od požara nikako da se složi mogući mozaik tragičnog događaja.“ (Perinić, 2007: 59)

Iako govorimo o događajima od prije 12 godina, a uzimajući u obzir da je shvaćanje važnosti odnosa s javnošću i kriznog komuniciranja u Hrvatskoj tada bilo u nastanku, potpuna neusklađenost u izjavama, neorganiziranjem privremenog medijskog centra za komunikaciju s medijima te neuvažavanje interesa javnosti, čini komunikacijski aspekt promatranog slučaja iznimno zanimljivim za ovaj rad kao primjerom onoga što si ozbiljna organizacija (u ovom kontekstu Vatrogasna zajednica na više razina i država tj. resorna ministarstva) nikako ne bi smjeli dozvoliti.

Nepostojanje strategije kriznog komuniciranja vidljivo je i u tekstovima koji su objavljeni idućih dana, a u kojima „nije moguće pronaći mogućeg krivca. Člancima dominiraju izjave pojedinaca uključenih u događaj. S najviših državnih razina traži se odgovornost, dok pojedinci, manje ili više sudionici cijelog slučaja prebacuju odgovornost, ili odlučno odbijaju bilo kakvu krivnju ili odgovornost.“ (Perinić, 2007: 60)

U nastavku analize, autor navodi nekoliko autorskih tekstova, tj. kolumni koje eksplicitno traže krivce pa čak i prejudiciraju tko bi mogao biti odgovoran za tragediju.

Samim novinarskim nagađanjima, ali i izjavama osoba koje nisu izravno uključene u događaje (obitelj, prijatelji, vatrogasci koji nisu sudjelovali u akciji) svakako je doprinijela loša komunikacija odgovornih što Perinić zaključuje sljedećom rečenicom: „Izjave su zapravo napadi na pojedinca, čime se stvara atmosfera „javnog linča“ i prije nego što su poznati bilo kakvi rezultati službenih istražnih radnji.“ (2007:62)

U zaključku članka, Perinić navodi (2007: 62) kako nije moguće potvrditi prvu hipotezu o različitom zanimanju dnevnih tiskovina s nacionalne razine o ovom događaju za razliku od onih regionalnih. Ono što je posebno zanimljivo iz perspektive ovoga rada je Perinićeva druga hipoteza – o nedovoljnoj istinitosti i potpunosti informacija koje su prenošene u javnosti. Osim neetičnosti (2007: 63) koja se navodi kao uzrok objavljivanja pojedinih eksplicitnih fotografija s mjesta događaja ili prenošenja izjava nepouzdanih izvora, naglasak se stavlja na

objavljivanje podataka o mrtvim osobama „i prije službene potvrda o smrti. Sve upućuje na to kako su tiskani mediji brzopleto objavljivali prikupljene i nedovoljno provjerene podatke...“ (Perinić, 2007: 63) što je u nastavku članka podcrtano kao davanje materijala javnosti za namjerno skrivanje istine i zataškavanja koja su se pojavila u ovom slučaju.

Treća hipoteza koju je Perinić postavio odnose se na usmjerenost ka senzacionalizmu zaključena je činjenicom (2007: 63) kako je izvještavanje temeljeno na nepouzdanim izvorima i pokušajem svaljivanja krivnje sa strane odgovornih osoba.

Kroz primjer ove analize, postaje jasno koliko je nedostatak koordiniranosti između uključenih odgovornih institucija, ali i nepostojanje službenih osoba koje bi dale komentar u skladu s pravilima koja su određena kroz teoriju kriznog komuniciranja, naštetila objektivnom informiranju, ali i stvorila prostor za dugi niz dezinformacija.

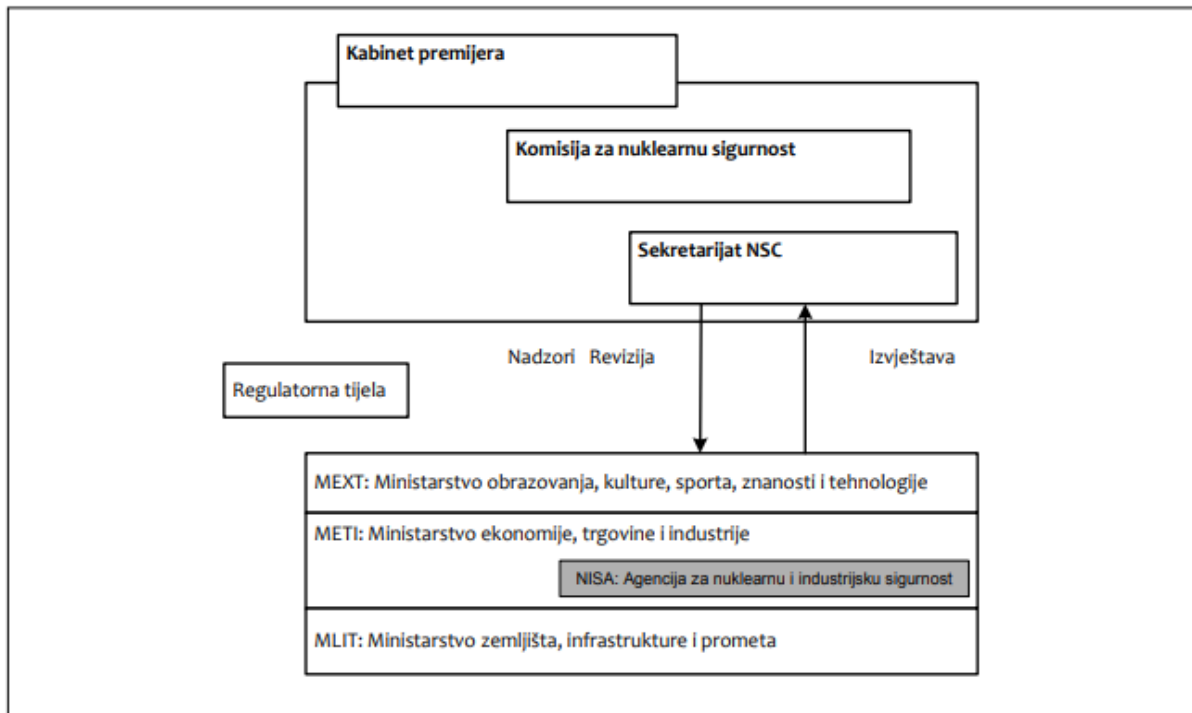
#### 4.4. KOMUNICIRANJE HAVARIJE U NUKLEARNOJ ELEKTRANI FUKUŠIMA

Velike posljedice curenja radioaktivnog materijala iz nuklearne elektrane Fukushima u Japanu ostavile su posljedice na cijeli svijet. Jedan od razloga zbog kojeg se u ovom radu tematizira navedena katastrofa jest unaprijed postavljeno i definirano ponašanje u slučaju krizne situacije koje su japanske vlasti, ali i Uprava elektrane definirali unaprijed, upravo za slučajeve nekontroliranih havarija. Kao polazišna točka u ovom primjeru koristit će se stručni rad pod nazivom „Slučaj Fukushima“ autorice Martine Mihalinić.

U uvodu autorica donosi pregled (2012: 32, 33) najvažnijih činjenica koje su obilježile ovu katastrofu – potres koji je uzrokovao snažan tsunami zbog kojeg se i dogodio udar na elektranu koji je izazvao curenje radioaktivnih tvari u more. Navodi se kako su nakon katastrofe deseci tisuća ljudi evakuirani, a sama nesreća mogla se izbjeći boljim planiranjem i projektiranjem postrojenja. Također, navodi se i kako sustav upravljanja tijekom krizne situacije nije funkcionirao na najbolji način. Ističe se kako je tvrtka TEPCO koja je upravljala elektranom otprije poznata po svojoj nemarnosti, ali i krivotvorenju dokumenata koji su prikrivali oštećenja u radu. Iako je regulativom u Japanu točno definirano koja tijela su zadužena za nadzor i pravilan rad energetskega sektora, autorica navodi kako javna sigurnost nije bila na vrhu liste prioriteta. Mihalinić nastavlja (2012: 34) da se unatoč upozorenjima regulatornih tijela nije poduzela briga oko tsunamija koji je bio očekivan (preko 15m). Osim toga, navodi se i kako su „poremećen lanac zapovijedanja u slučaju nesreće i problemi u

komunikaciji dodatno su pogoršali stanje u Fukušimi. Osim toga, povjerenstvo je zaključilo da je vrlo negativnu ulogu imao i Ured premijera Naotoa Kanao te da je njegovo uključivanje u krizno upravljanje zapravo pridonijelo pogoršanju posljedica.“ (Mihalinčić, 2012: 34).

Slika 7. Organizacijska struktura za nadzor i reviziju regulatornih tijela

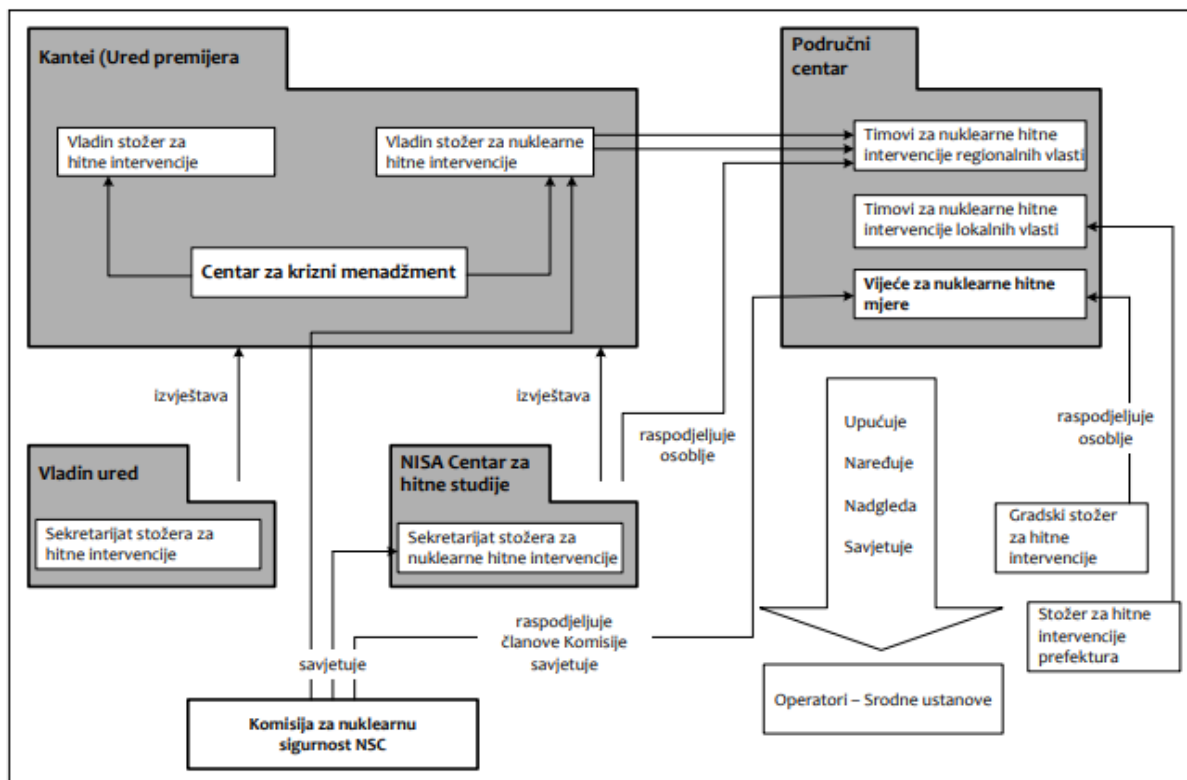


Izvor: preuzeto u cijelosti (Mihalinčić, 2012: 33)

U samoj teoriji, nastavlja Mihalinčić, (2012: 34) postoji točno definirani komunikacijski protokol u slučaju ovakve krize. Tako se navodi da je nakon katastrofe nužno formiranje stožera za nuklearne katastrofe u Uredu premijera. Potom bi se trebao formirati Centar za krizni menadžment u podrumu Ureda premijera koji bi trebao sustavno prikupljati informacije i prosljeđivati ih premijeru kako bi se aktivnosti po pitanju djelovanja mogle centralizirati. Navedeni Centar trebao bi biti zadužen za „donošenje brzih i točnih odluka, uskladiti mišljenja i brzo konsolidirati informacije.“ (Mihalinčić, 2012: 35)

Nakon toga, u krugu od 20 kilometara od mjesta nesreće, nastavlja autorica, osniva se (2012: 35) područni ured centar te lokalni stožeri za nuklearne katastrofe, a zatim Vijeće za nuklearne hitne intervencije.

Slika 8. Komunikacijski protokoli u slučaju nesreće

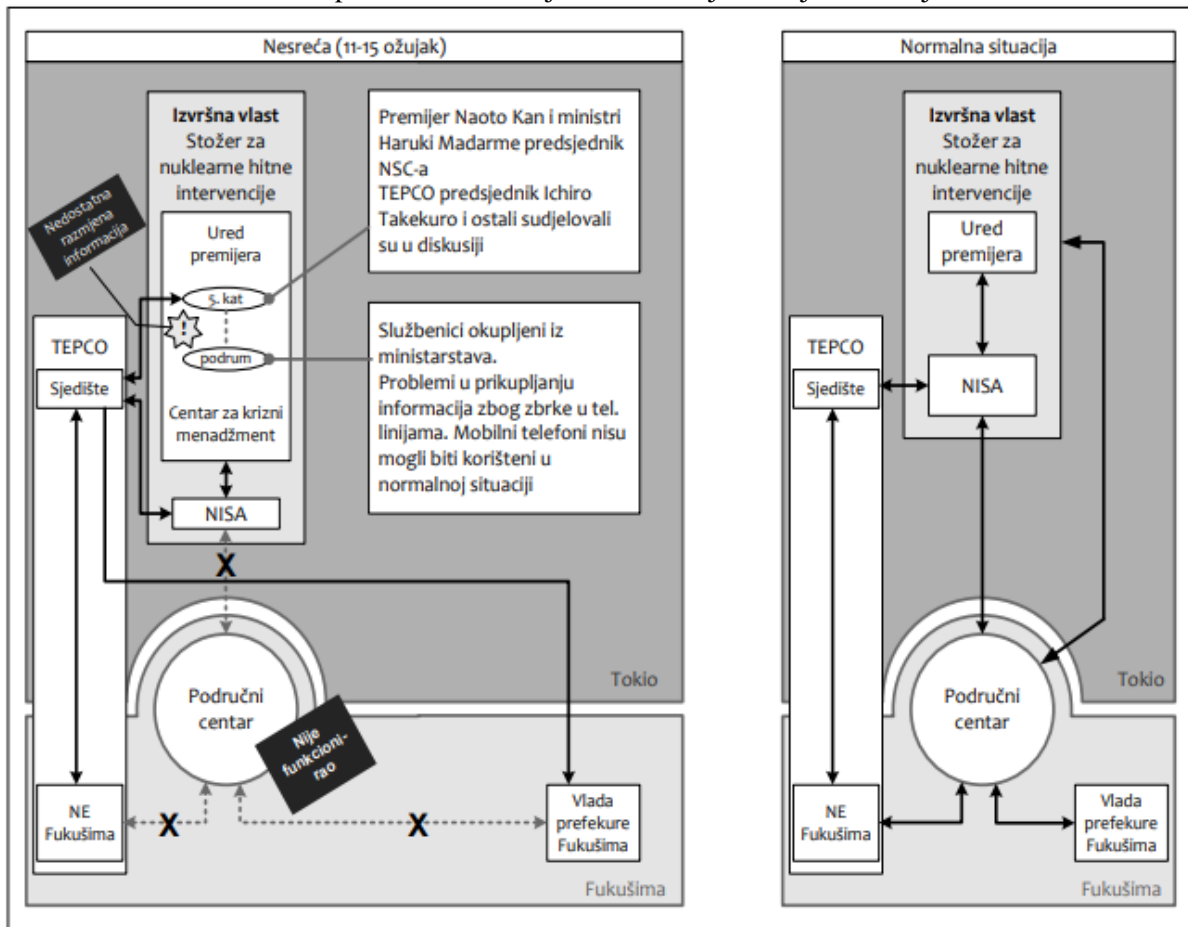


Izvor: preuzeto u cijelosti (Mihalinić, 2012: 34)

Navedeni komunikacijski protokol u slučaju konkretne nesreće nije funkcionirao, a Mihalinić objašnjava i zašto (2012: 35,36)

Područni centar nakon nesreće je evakuiran i nije funkcionirao. Osim toga, središnje tijelo za donošenje svih odluka, pa tako i komunikacijskih bio je Ured premijera, a autorica navodi kako je komunikacija s javnošću trebala biti glavni prioritet u trenucima nakon nesreće. S obzirom da se Vlada usredotočila na rješavanje tehničkih problema nakon katastrofe, a što je trebala biti zadaća TEPCO-a, zbog ranijeg nepovjerenja i loše komunikacije navedene tvrtke, javnost je (ali i premijer) tek tri dana nakon nesreće dobila očitovanje tvrtke. Premijer je zaobišao sve predviđene protokole i osobno komunicirao s Upravom TEPCO-a što je dovelo do poremećaja u sustavu zapovijedanja u kriznim stanjima. Nakon posjeta premijera tvrtki, došlo je do promjene u sustavu komuniciranja pa tako Mihalinić navodi (2012: 36) da je uspostavljena nova linija komuniciranja i distribucije informacija između Vlade i TEPCO-a. To će se, pokazalo se, utjecati i na komunikaciju prema javnosti.

Slika 9. Razlike u protoku informacija u normalnoj situaciji i u slučaju Fukushime



Izvor: preuzeto u cijelosti (Mihalinčić, 2012: 35)

U nastavku analize, autorica podsjeća (2012: 36) na to da javnost mora dobiti brzu i točnu informaciju tijekom krizne situacije. Ovdje se ističe podatak da je samo 20% stanovništva lokalnog područja u trenutku kada je izdana zapovijed o evakuaciji istu i dobila. Navodi i kako su informacije prenošene iznimno sporo, a upitna je bila i njihova dostupnost. Kritizira se i sporost u donošenju odluke o proglašavanju izvanrednog stanja koje je stupio na snagu tek dva sata nakon havarije. O konfuznosti same činjenice govori i primjer o konstantnom mijenjanju odluka: „Nalozi o evakuaciji u samo su jednom danu uzastopce revidirani, evakuacijske zone širile su se s tri preko deset do dvadeset kilometara. Stanovnici su evakuirani bez informacija o nesreći i samoj evakuaciji pa su mnogi napustili domove s minimalnim osnovnim potrepštinama.“ (Mihalinčić, 2012: 36)

U analizi ovakve loše komunikacije prema javnosti, autorica se poziva (2012: 36) na sedam ključnih pravila uspješnog kriznog komuniciranja prema Covellu i Allenu (1988.) koja u ovom slučaju nisu ispoštovana. Navodi se kako je javnost nije bila pravodobno niti ispravno

informirana o krizi što je prva greška jer javnost nije uzeta u obzir kao partner u komunikaciji. Drugi problem nastao je lošim protokom informacija, unatoč postojećem protokolu za krizno komuniciranje koji nije bio poštovan. Autorica tvrdi i kako (2012: 37) javnost nije osluškivana u trenutku krize što je izazvalo visoku razinu nepovjerenja i doprinijelo dojmu neodgovornosti i nesposobnosti odgovornih. Potvrda toga je izjava glasnogovornika Vlade Jukia Edana koji je jasno naznačio da je postojala velika razlika između onoga što je mislio i onoga što je bilo prenešeno žrtvama nesreće. Kao četvrtu grešku u komunikaciji autorica navodi probleme u iskrenom, poštenom i otvorenom pristupu javnosti uvjetovanom krivim informacijama koje su dolazile iz tvrtke TEPCO. Javnost nije bila obavještena o ključnim potezima koje je ta tvrtka poduzimala u trenucima nakon nesreće, a dodaje se i kako je Vlada zabranila istupanje u javnost TEPCO-u vezano uz navedeni problem. Sljedeća greška koja se navodi u analizi jest nepostojanje suradnje s vjerodostojnim izvorima zbog rasula na terenu i nedostatku ključnih informacija. Nadalje, zadovoljenje medijskih potreba je bilo jedna od rijetkih svijetlih točaka jer je Vlada održavala česte i informativne press konferencije (međutim, uzimajući u obzir činjenicu da niti Vlada nije imala potpune informacije, ovo možemo uzeti s rezervom). Kao posljednje pravilo ispravnog komuniciranja koje je prekršeno navodi se jasna i empatična komunikacija jer su informacije o opasnostima za zdravlje bile nejasne i nisu davale potpunu sliku aktualnog stanja.

U zaključku, Mihalinčić kaže kako je sustav kriznog komuniciranja zakazao, a nakon opisanih događaja predložena je i reforma sustava kriznog menadžementa u Japanu.

## 5. PRIMJER KRIZNIH KOMUNIKACIJA U SLUČAJU KOMUNALNOG PODUZEĆA UNIKOM d.o.o

U ovom diplomskom radu prikazat će se način na koji funkcionira krizno komuniciranje u komunalnom poduzeću Unikom. Kako bi bila jasnija nužnost pravilne komunikacije i krizne komunikacije važno je shvatiti raspon poslova i djelatnosti kojima se ova tvrtka bavi. Prema informacijama sa službene web stranice tvrtke "osim usluga sakupljanja i odvoza komunalnog otpada, obavlja poslove na održavanju čistoće javno prometnih površina na području grada Osijeka, poslove održavanje javnih zelenih površina i fontana, poslove održavanja vertikalne prometne signalizacije i zimskog održavanja nerazvrstanih cesta i javnih pješačkih površina, poslove na održavanju nerazvrstanih cesta, pješačkih zona, staza i trgova, poslove na čišćenju divljih deponija, uklanjanju panjeva, održavanju nathodnika. Odlaganje sakupljenog komunalnog otpada obavlja se na odlagalištu Lončarica Velika. Također, Unikomu je kao i posljednjih 40 godina povjereno upravljanje osječkim zoološkim vrtom." ([www.unikom.hr](http://www.unikom.hr))

Ove informacije jasno pokazuju koliki je značaj komunalnog poduzeća u urbanoj sredini, koliku populaciju obuhvaća i kakvim se poslovima bavi. Samim time, podložnost reakciji i propitkivanju javnosti o njezinom djelovanju, posebice zbog činjenice da je tvrtkama gradskom vlasništvu te da je financiraju građani, kako kroz račune za odvoz komunalnog otpada, tako i kroz prireze.

U nastavku rada, prikazat će se komuniciranje s javnošću, odnosno krizno komuniciranje na primjerima planiranog, pripremljenog djelovanja, predviđanja i preporučenih tehnika aktivnog komuniciranja te defanzivno djelovanje koje je najčešće prisutno prilikom izravne komunikacije s građanima koji upućuju prigovore. Promatrano razdoblje proteže se od studenog 2018. godine do ožujka 2019. godine.

## 5.1. PLANIRANJE KOMUNIKACIJE O PROMJENI NAČINA OBRAČUNA ODVOZA OTPADA

Kao što je već ranije spomenuto, činjenica da se radi o tvrtki koja svoje usluge naplaćuje građanima i to prema Zakonu o komunalnom gospodarstvu kojim se "uređuju načela komunalnog gospodarstva, obavljanje i financiranje komunalnih djelatnosti, građenje i održavanje komunalne infrastrukture, plaćanje komunalnog doprinosa i komunalne naknade, održavanje komunalnog reda i druga pitanja važna za komunalno gospodarstvo." (Zakon o komunalnom gospodarstvu, čl. 1). Odluka o promjeni načina dotadašnjeg obračuna odvoza miješanog komunalnog otpada i biootpada definirana je aktom Gradskog vijeća koje je potpisao gradonačelnik Ivan Vrkić u članku 36. definira novu formulu za obračun odvoza otpada:"

$$C = MJU + (JC \times V \times BP \times U) + UK$$

pri čemu je:

C - cijena javne usluge za količinu predanog miješanog komunalnog otpada izražena u kunama

MJU - cijena obvezne minimalne javne usluge izražena u kunama sukladno Cjeniku javne usluge

JC - jedinična cijena pražnjenja volumena spremnika miješanog komunalnog otpada izražena u kunama sukladno Cjeniku javne usluge

V - volumen zaduženog spremnika izražen u litrama

BP - broj pražnjenja spremnika miješanog komunalnog otpada u obračunskom razdoblju sukladno podacima u Evidenciji

U - udio Korisnika javne usluge u korištenju spremnika izražen kao  $1/n$ , gdje je n - broj Korisnika javne usluge

UK - ugovorna kazna izražena u kunama" (Odluka o načinu pružanja javne usluge odvoza miješanog komunalnog otpada i biorazgradivog komunalnog otpada Grada Osijeka, čl. 36)

Uvođenje novog načina obračuna praćeno je odlukom Uprave društva da se primijene metode kojima bi se javnosti približila metodologija primjene novog obračuna, ali se i stvorili uvjeti za komuniciranje o razlozima koji su doveli do takve odluke. Prvi i osnovni razlog koji je apostrofirani jest Uredba o gospodarenju komunalnim otpadom koja je definirala novi način zbrinjavanja otpada te je definirala obavezu novih elemenata obračuna usluge u kojoj se kaže



kako "strukturu cijene javne usluge čini cijena javne usluge za količinu predanog miješanog komunalnog otpada, cijena obvezne minimalne javne usluge i cijena ugovorne kazne." (Uredba o gospodarenju komunalnim otpadom, čl. 20). Osim toga, ista Uredba kaže kako njezina primjena "stupa na snagu 1. studenoga 2017. godine." ( Uredba o gospodarenju komunalnim otpadom, čl. 27).

Upravo se u ovom trenutku primijenila metoda teorije uvjeravanja koja u osnovnim postavkama poslova odnosa s javnošću stoji želja za utjecajem na ciljanu populaciju. To Tomić naglašava i kroz argument kako uvjeravanje nije negativan pojam ni praksa. (2016: 224) On nastavlja kako je razlika između uvjeravanja i laganja, odnosno zavaravanja vrlo tanka te kako se u ovom segmentu računa na etičnost samih praktičara u odnosima s javnošću. Razlika koja čini propagandu (koja može biti i neistinita) i uvjeravanje je u istinitosti i točnosti prenešenih informacija.

U konkretnom slučaju, obavještavanje javnosti teklo je kroz medije i putem tiskanja brošura pod nazivom "Čist Osijek – plaćaš onoliko koliko onečistiš", čime se željelo na pozitivan način prikazati važnost pravilnog razdvajanja otpada koje smanjuje ukupnu količinu miješanog komunalnog otpada, a samim time, prema gore navedenoj formuli za obračun odvoza miješanog komunalnog otpada i račune korisnika.

Slika 10. Izvadak iz brošure kojom se informira javnost o promjenama u obračunu

# Novi način obračuna i cjenik

Cijena javne usluge prikupljanja miješanog komunalnog otpada i biorazgradivog komunalnog otpada određuje se prema izrazu:  
 **$C = (MJU + (JC \times V \times BP \times U)) + PDV + NN$**

Namjenska naknada za koju se uvećava cijena javne usluge određuje se prema izrazu:  
 **$NN = 0,01 \times V \times BP \times U$**

Udio u volumenu spremnika u zgradama (U) izračunava se na način da se broj osoba u stanu stavlja u omjer s ukupnim brojem osoba u zgradi

**KRITERIJI**  
 Osnovni kriteriji za izračun cijene su volumen spremnika i broj pražnjenja spremnika.

**PRIKAZ IZRAČUNA CIJENE BEZ KOMPOSTIRANJA**

obračunsko razdoblje	MJU (kn)	JC (kn)	V (l)	BP	U	PDV (13%)	Ukupno (kn)	NN (kn)	C sveukupno
studeni 2018.	30,50	0,05	120,00	2,00	1,00	5,52	48,02	2,40	50,42

**PRIKAZ IZRAČUNA CIJENE UZ VLASTITO KOMPOSTIRANJE**

obračunsko razdoblje	MJU (kn)	JC (kn)	V (l)	BP	U	PDV (13%)	Ukupno (kn)	NN (kn)	C sveukupno
studeni 2018.	25,93	0,05	120,00	2,00	1,00	4,93	42,86	2,40	45,26

**IZRAČUN PREMA BROJU MJESEČNIH ODVOZA BEZ KOMPOSTIRANJA**

MJU (kn)	JC (kn)	V (l)	U	BROJ MJESEČNIH ODVOZA				
				0	1	2	3	4
30,50	0,05	60*	I	34,47	38,46	42,45	46,44	50,43
30,50	0,05	80*	I	34,47	39,79	45,11	50,43	55,75
30,50	0,05	120	I	34,47	42,45	50,43	58,41	66,39

**IZRAČUN PREMA BROJU MJESEČNIH ODVOZA UZ VLASTITO KOMPOSTIRANJE**

MJU (kn)	JC (kn)	V (l)	U	BROJ MJESEČNIH ODVOZA				
				0	1	2	3	4
25,93	0,05	60*	I	29,30	33,29	37,28	41,27	45,26
25,93	0,05	80*	I	29,30	34,62	39,94	45,26	50,58
25,93	0,05	120	I	29,30	37,28	45,26	53,24	61,22

## PLAĆAŠ ONOLIKO KOLIKO ONEČISTIŠ

**C** - cijena javne usluge za količinu predanog miješanog komunalnog otpada  
**MJU** - cijena obvezne minimalne javne usluge  
**JC** - jedinična cijena pražnjenja volumena spremnika miješanog komunalnog otpada  
**V** - volumen zaduženog spremnika izražen u litrama  
**BP** - broj pražnjenja spremnika miješanog komunalnog otpada u obračunskom razdoblju  
**U** - udio korisnika javne usluge u korištenju spremnika  
**NN** - namjenska naknada

**Nove uplatnice**  
 Tijekom prosinca korisnici će dobiti akontativne uplatnice za studeni i prosinac 2018., te uplatnice za razdoblje od siječnja do lipnja 2019. sukladno novom načinu obračuna.

\* miješani komunalni otpad prikuplja se putem spremnika od 120l, osim korisnika koji na dan stupanja na snagu odluke imaju zadužene spremnike volumena 60 i 80 l

Izvor: preuzeto u cijelosti (<http://e.issuu.com/embed.html#33079756/65891267>)

Prema jednoj od teorija odnosa s javnošću odnosno komuniciranja u potencijalno kriznim situacijama, u ovom je primjeru vidljiva i primjena teorije komunikacije rizika – za koju Tomić apostrofira kako se u svakom pojedinom segmentu ljudske djelatnosti mogu prepoznati određene opasnosti i rizici. Upravo je komunikacija s građanima odnosno korisnicima najvažniji dio posla koji obavljaju praktičari u odnosima s javnošću te sa sobom nose najistaknutiji dio komunikacijskog rizika, nasuprot mogućnosti da komunikacijski rizik snose osobe koje za to nisu obučene niti dovoljno kompetentne (primjerice direktori ili menadžeri). (Tomić, 2016: 224)

Shodno tome, u izradi navedene brošure željelo se uspostaviti izravan ulazak informacija koje tvrtka želi podijeliti prema njezinim korisnicima. Svako kućanstvo dobilo je brošuru u kojoj su pojašnjeni svi aspekti koje donosi novi obračun, ali i važnost društveno odgovornog ponašanja i pravilnog zbrinjavanja otpada koje donosi izvjesne benefite kod kreiranja računa.

Prema tome, rizici koji su prepoznati prije same medijske kampanje bili su:

- mogućnost nerazumijevanja dijela korisnika razloga donošenja novog načina obračuna
- reakcije koje mogu utjecati na negativan publicitet
- posljedice koje nedjelovanje ili pasivnost u komunikaciji mogu prouzrokovati
- izbjegavanje pritiska na službu za korisnike u trenutku slanja novih računa

U razdoblju neposredno prije slanja akontacijskih računa s novim načinom obračuna (studeni – prosinac 2018. godine) predloženo je aktivnije pristupanje medijima, uz predlaganje objavljivanja medijskog sadržaja vezanog za novi način obračuna što je provedeno sa sljedećim rezultatom:

- 3 gostovanja na lokalnim televizijama po navedenoj temi
- 2 gostovanja na nacionalnim televizijama
- 7 članaka u novinama (objedinjeno regionalnih i nacionalnih izdanja)
- 6 članaka na lokalnim portalima
- 

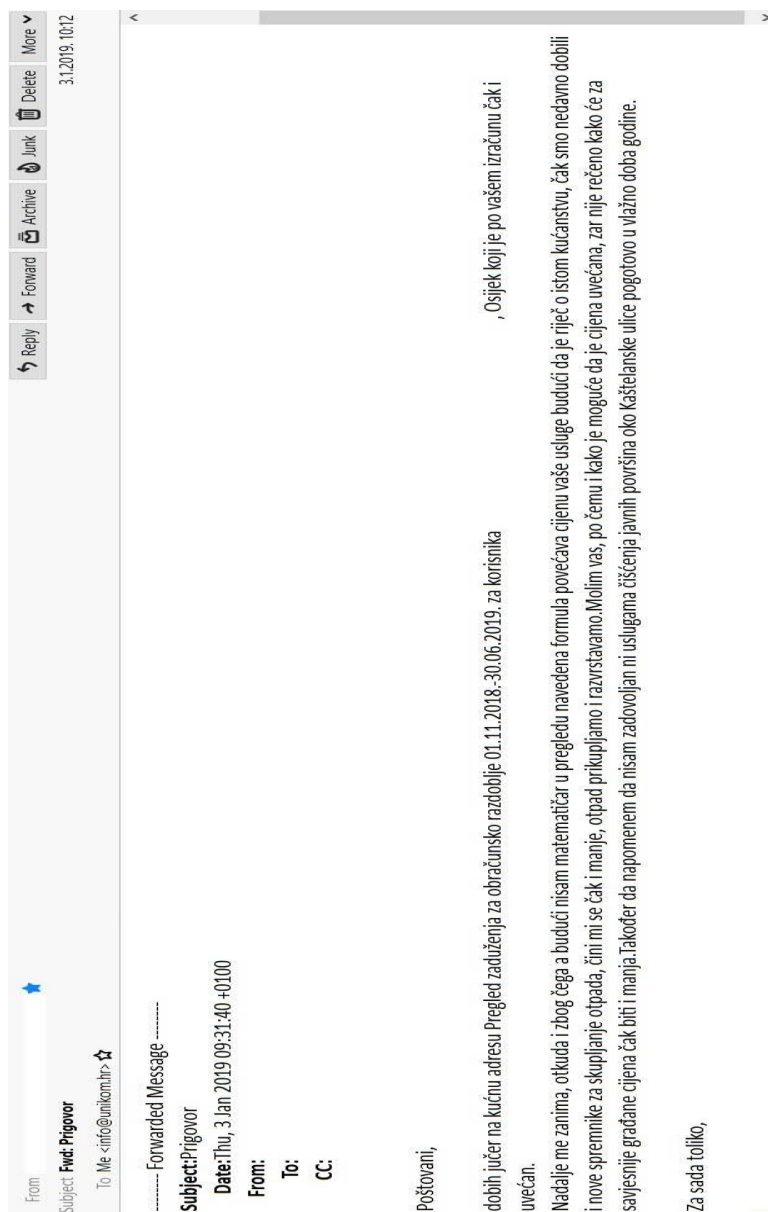
U konkretno promatranom slučaju, krizno komuniciranje obavljeno je na vrijeme, uz razmatranje svih dostupnih načina prenošenja informacija (putem medija i tiskanjem vlastitih brošura). U nastavku će se prikazati defanzivna krizna komunikacija koja će dati odgovor na pitanje koliko je aktivno vođena kampanja upoznavanja građanima s promjenama koje ih očekuju donijela rezultate.

## 5.2. KRIZNO KOMUNICIRANJE KROZ PRIMJER SLUŽBENIH PRIGOVORA

U ovom dijelu proučavanja kriznog komuniciranja fokus rada biti će na e-mail korenspondenciji s građanima koji je u isto vrijeme i službeni način za podnošenje prigovora. S obzirom na navedenu činjenicu u prethodnom poglavlju da je novi način obračuna utjecao na promjenu računa dijela građana, isto je izazvalo određenu vrstu nerazumijevanja i nezadovoljstva dijela korisnika. U ovom trenutku, važno je napomenuti kako je u razdoblju od slanja računa (kraj prosinca 2018. godine) do posljednjeg e-maila koji je vezan uz prigovor na novi način obračuna (u ožujku 2019. godine) ukupno zaprimljeno 186 prigovora. Uzimajući u obzir da Unikom (prema internim podacima) ima oko 55.000 korisnika, dolazi se do brojke od 0,33% korisnika koji su izrazili svoje nezadovoljstvo ili nerazumijevanje. Samim time, procijenjeno je kako je kampanja koja je opisana u prethodnom poglavlju, polučila odlične rezultate. U ovom dijelu mora se napomenuti kako se usmeni prigovori ili upiti tijekom

plaćanja računa ili osobnog dolaska na info-pult ne bilježe u brojčanom smislu, zbog čega isti nisu mogli biti uzeti u obzir. U kontekstu prigovora, u idućem dijelu rada dat će se primjeri načina komunikacije s nezadovoljnim korisnicima te će se objasniti metode i taktike koje su korištene kako bi se nejasnoće razjasnile te kako bi odgovor bio u isto vrijeme korektan, etičan, informativan, smirujuć i bez nanošenja štete poduzeću. Kod prikaza korenspodencije s korisnicima zbog zaštite osobnih podataka na mjestima su uklonjena imena, prezimena te kućne adrese na koje se predmeti odnose.

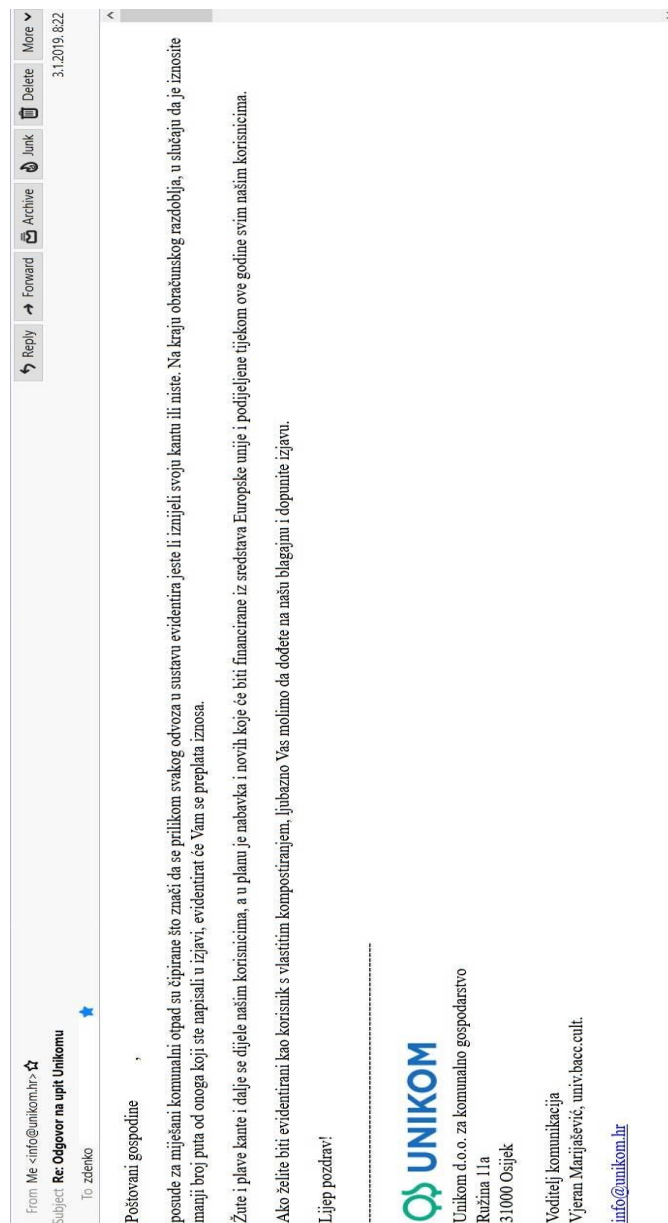
Slika 11. Primjer prigovora korisnika



Izvor: u cijelosti preuzeto ([info@unikom.hr](mailto:info@unikom.hr))

U konkretnom slučaju vidljivo je kako korisniku nije jasno zbog čega dolazi do korekcije cijene usluge koje ne dovodi u kontekst činjenice da upravo omogućavanje sortiranja otpada po reciklabilnim vrstama, između ostaloga utječe na povećanje cijene. Na primjeru odgovora koji će biti prikazan na sljedećoj slici, vidi se primjena situacijske krizne teorije komunikacije koja je, prema Tomiću, omogućila krizno komuniciranje s javnošću u konkretnim i specifičnim slučajevima (2016: 223). Ova se teorija „razvila iz konvergencijskih crta komunikacijskog istraživanja koje tvrde da je učinkovitost komunikacijskih strategija ovisna o karakteristikama situacije. (Tomić, 2016: 223)

Slika 12. Primjer odgovora korisniku

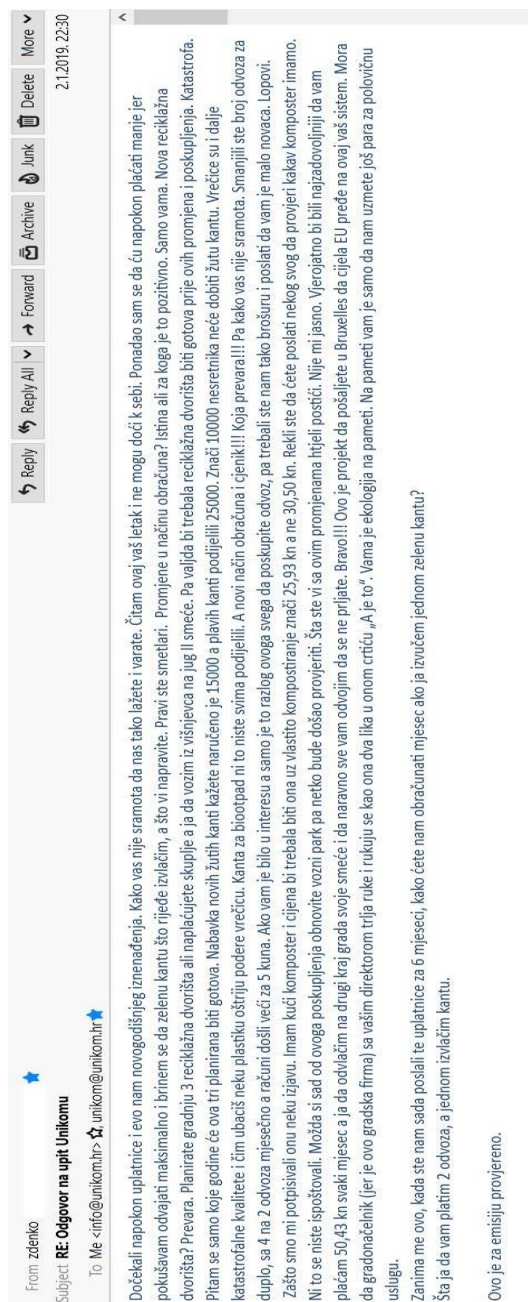


Izvor: u cijelosti preuzeto ([info@unikom.hr](mailto:info@unikom.hr))

Osnova upotrebe ove teorije svodi se na očuvanje dobre reputacije organizacije, u ovom slučaju komunalnog poduzeća. Samim time, odgovor koji je poslan pokušava biti dovoljno informativan i jasan, na zadovoljstvo korisnika, a to se posebice odnosi na zadnji dio pritužbe oko čišćenja jedne gradske ulice.

Sljedeći primjer prikazuje vrlo nezadovoljnog korisnika, koji je, osim konkretnih upita vezanih za račun u dijelu teksta koristio izraze koji upućuju i na druge frustracije koje osoba iz primjera zamjera tvrtki Unikom.

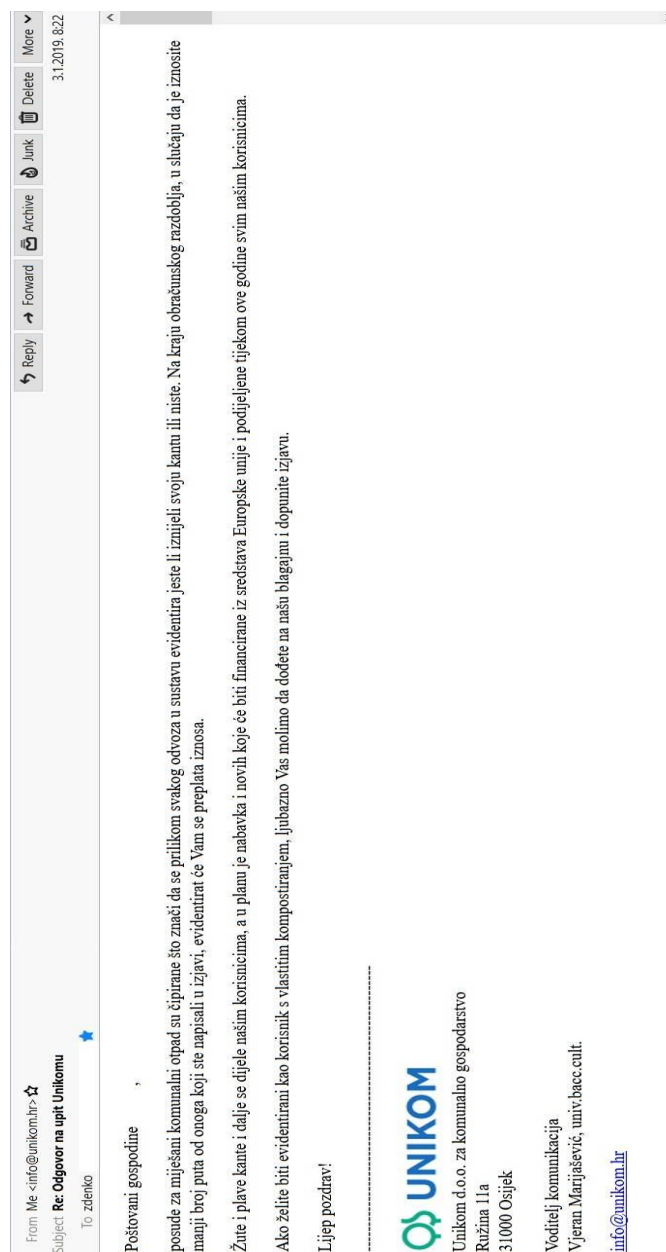
Slika 13. Primjer prigovora korisnika 2



Izvor: u cijelosti preuzeto ([info@unikom.hr](mailto:info@unikom.hr))

U odgovoru na konkretnu pritužbu, korištena je teorija obnove imidža za koju Tomić navodi kako je iznimno važna u reakcijama izazvanim kriznim situacijama. U svojem objašnjavanju, autor nastavlja objašnjavati ovu teoriju kroz njezinu primarnu svrhu i nastajanje te kaže kako „uspješna popravka imidža predlaže da oni koji su zapravo u krivu trebaju to odmah priznati i poduzeti odgovarajuću popravnu akciju." (Tomić, 2016: 224) Autor nadalje sugerira, kako je u obnovi i popravljaju imidža nakon krizne situacije nužno voditi računa o tome da se ne laže – prvo, iz razloga što istina u bilo kojem trenutku može izaći na vidjelo, a drugo, zataškavanje, neistine i daljnje produbljivanje krize može dodatno naštetiti samoj kompaniji.

Slika 14. Primjer odgovora korisniku



Izvor: u cijelosti preuzeto ([info@unikom.hr](mailto:info@unikom.hr))

Ovim odgovorom obuhvaćena je strategija opravdavanja koju Jugo objašnjava (2017: 208) kao strategiju kojom se bez izbjegavanja prihvaća odgovornost za nastali problem, ali se i naglašava razlog odnosno opravdanje za isti. Autor napominje kako je u njezinoj primjeni moguće smekšati kritiku, u konkretnom slučaju, davanjem jasnih odgovora kako postoji rješenje i za smanjivanje iznosa na računu. Nadalje, za odgovor je korištena još jedna metoda kriznog komuniciranja a riječ je o teoriji igre koja se prema Tomiću objašnjava kao „puna značenja teorije i prakse odnosa s javnošću jer je razumijevanje ravnoteže utjecaja između organizacije i njezine ključne javnosti od glavne važnosti za uspješno obavljanje odnosa s javnošću“ (Tomić, 2016: 224). Ona u svojoj biti pomaže praktičarima da vještinu, strategiju i proces donošenja odluka unaprjeđuju i prilagođavaju potrebnoj situaciji.

U ovom slučaju, na vrlo emotivno napisani prigovor trebalo je odgovoriti na racionalan i hladan način kako bi se smirile tenzije. S korisnikom se nije ulazilo u daljnju raspravu nego mu se na dio njegovog prigovora koji je sadržavao konkretna pitanja dalo jasan i kratak odgovor. Samim načinom promjene tona iz emotivnog (u prigovoru) u profesionalni (u odgovoru), svojevrsnom "promjenom igre" pokušalo se utjecati na shvaćanje odgovornosti i poštene politike tvrtke prema svakom korisniku. Daljnja rasprava ovim je odgovorom stala, što je pokazatelj kako je upotreba ove teorije na konkretnom primjeru dala značajan efekat.



## 6. ZAKLJUČAK

Teorijski aspekti odnosa s javnošću i kriznog komuniciranja kroz ovaj su rad pokazali svoju utemeljenost i svrhu. Primjeri kriznih situacija koji su obrađeni, ali i studija slučaja komunalnog poduzeća Unikom d.o.o., pokazali su kako je činjenično ispravno zaključiti da su odnosi s javnošću interdisciplinarna vještina koja se dodatno potvrđuje u uvjetima potrebe za kriznom komunikacijom. Kvalitetna upotreba velike količine podataka, dobro ustrojena organizacijska struktura te jasan cilj, ono su što čini razliku između uspješnog ili neuspješnog komunikacijskog projekta. Na primjeru nekoordiniranosti komuniciranja u slučajevima kornatske tragedije ili nesreće u nuklearnoj elektrani Fukushima, potvrđuju se posljedice koje su izazvane – nedovoljna informiranost javnosti, dojam neorganiziranosti, neprofesionalnosti, ali i ozbiljnih posljedica za živote i imovinu. Time se potvrđuje i teza kako je kvalitetna priprema krizne komunikacije važna u rizičnim sektorima i poslovima. S druge strane, primjer kvalitetne komunikacije u drugoj fazi krize u Agrokoru pokazuje da je novi menadžment shvatio važnost postojanja glavnog komunikacijskog kanala kroz koji će se javnosti poslati informacija. Time su se smanjile tenzije, napetost, a posljedično je izazvalo medijsko smirenje. Ono što je posebno zanimljivo, djelovanje je komunikacijskoga aspekta u javnim poduzećima. S obzirom na značajan interes koji takve tvrtke pobuđuju kod svojih korisnika, odnosno stanovnika određenog područja, one svojom politikom moraju osigurati kvalitetnu uslugu, biti spremne na reakciju i kritiku korisnika te na nju znati pravilno odgovoriti. Primjer komunalnog poduzeća Unikom d.o.o. pokazuje složenost pristupa problematici kriznog komuniciranja kroz primjer promjene načina obračuna usluge. Prikazano je strateško planiranje i upotreba metoda prilikom pripreme javnosti prije samog uvođenja novog načina obračuna, ali i situacije u kojima se odgovara na konkretne upite pojedinaca, odnosno korisnika koji navedene usluge plaćaju.

## 7. LITERATURA

Borisovič Vasiljenko, A. (2008) *PR velikih ruskih korporacija*. Beograd: Clio

Brčić, R., Malbašić, I. i S. Đukes (2013) “Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu”, *Ekonomski pregled*, 64 (3), 279–296.

Broom, G. M. (2010) *Učinkoviti odnosi s javnošću*. Deseto izdanje. Zagreb: Mate

Bulajić, M. (2010) Krizno komuniciranje. *Medix : specijalizirani medicinski dvomjesečnik*, Vol. 16 No. 87/88, str. 87 – 88. URL: <https://hrcak.srce.hr/59836> [pristup: 03.09.2019.]

Čerina, J. i Zgrabljic Rotar, N. (2009) Communication in Crises and Media: Press Coverage on Landmine Accidents. *Medijska istraživanja: znanstveno-stručni časopis za novinarstvo i medije*, Vol. 15 No. 1, str. 143 – 163. URL: <https://hrcak.srce.hr/41690> [pristup: 09.09.2019.]

Jakopović, H. i Kanajet K. (2019) Izvještavanje o krizi i krizno komuniciranje Agrokora u 2017. godini putem internetskih platformi Večernji.hr i Agrokor.hr. *Medijska istraživanja : znanstveno-stručni časopis za novinarstvo i medije*, Vol. 25 No. 1, str. 55 – 81. URL: <https://hrcak.srce.hr/222751> [pristup: 03.09.2019.]

Jugo, D. (2012) *Strategije odnosa s javnošću*. Zagreb: Profil knjiga

Jugo, D. (2017) Menadžment kriznog komuniciranja. Zagreb: Školska knjiga, Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment.

Mihalinčić, M. (2012) Slučaj Fukušima. *Političke analize*, Vol. 3 No. 12, str. 32-37. URL: <https://hrcak.srce.hr/142022> [pristup: 07.09.2019.]

Narodne novine (2017) *Uredba o gospodarenju komunalnim otpadom*. Zagreb: (NN 50/17)

Narodne novine (2018) *Zakon o komunalnom gospodarstvu*. Zagreb: (NN 68/18, 110/18)

Plenković, M. (2015) “Krizno komuniciranje”, *Media, culture and public relations*,

6 (2), 113–118.

Perinić, J. (2007) Krizno komuniciranje na slučaju tragedije vatrogasaca na Kornatu. *MediAnali: međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima*, Vol. 1 No. 2, str. 47 – 65. URL: <https://hrcak.srce.hr/41450> [pristup: 01.09.2019.]

Službeni glasnik (2018) br. 2. Osijek: Grad Osijek

Šutalo, V. (2017) Odnosi s javnošću, elektronska skripta. URL: [https://pvzg.hr/wp-content/uploads/2018/08/Odnosi\\_s\\_javnoscju.pdf](https://pvzg.hr/wp-content/uploads/2018/08/Odnosi_s_javnoscju.pdf)

Tench, R. i Yeomans, L. (2009) *Otkrivanje odnosa s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.

Tkalac Verčić, A. (2015) Odnosi s javnošću. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.

Tomić, Z. (2008) *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*. Zagreb-Sarajevo, Synopsys

Tomić, Z. (2016) *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*. Drugo dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Zagreb-Sarajevo, Synopsys

Wilcox D. L. et al (2006) *Odnosi s javnošću: strategije i taktike*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu

Unikom, O nama. URL: <http://unikom.hr/o-nama/> [pristup: 27.08.2019.]

## 8. PRILOZI

Slika 1. Povezanost funkcije odnosa s javnošću i njezina interdisciplinarnost

Slika 2. Utjecaj odnosa s javnošću na javnost kroz različite medijske kanale

Slika 3. Utjecaj odnosa s javnošću na javnost kroz različite medijske kanale

Slika 4. Primjer edukativnog plakata HCR-a kao kanal komunikacije s djecom

Slika 5. Shematski prikaz novog ustrojstva Agrokora nakon dolaska izvanredne uprave

Slika 6. Broj objavljenih priloga u danu

Slika 7. Organizacijska struktura za nadzor i reviziju regulatornih tijela

Slika 8. Komunikacijski protokoli u slučaju nesreće

Slika 9. Razlike u protoku informacija u normalnoj situaciji i u slučaju Fukushime

Slika 10. Izvadak iz brošure kojom se informira javnost o promjenama u obračunu

Slika 11. Primjer prigovora korisnika

Slika 12. Primjer odgovora korisniku

Slika 13. Primjer prigovora korisnika 2

Slika 14. Primjer odgovora korisniku