



UNIVERZITET U BEOGRADU

MASTER AKADEMSKE STUDIJE

Menadžment poslovnih performansi

MASTER RAD
ULOGA KOMUNIKACIJA U KRIZNIM SITUACIJAMA

Mentor:

prof. dr Slavica Cicvarić Kostić

Kandidat:

Tamara Vukojević 41/2014

Beograd, avgust, 2016.

ULOGA KOMUNIKACIJA U KRIZNIM SITUACIJAMA

SAŽETAK

Mnoge organizacije se barem jednom u toku svog poslovanja suoče sa kriznom situacijom. Predmet ovog istraživanja jeste uloga komunikacija u kriznim situacijama. Istraživanje se bavi sagledavanjem komunikacije, krizne komunikacije, kao i odnosa organizacije sa medijima i drugim učesnicima u situacijama kada nastupi kriza u organizaciji.

U okviru ovog rada biće prikazane strategije komunikacije za rešavanje krize sa teorijskog aspekta kao i na dva primera iz prakse. Prvi primer je krizna situacija sa pokvarenim mesom iz „Industrije mesa Matijević”, a drugi primer koji će biti prikazan u radu je krizna situacija kompanije „Mars” kada je prijavljeno da je u čokoladicama „Snickers” pronađena plastika.

Ovaj rad ima za cilj da pokaže potrebu za izučavanjem veoma složene oblasti kao što je komunikacija u kriznim situacijama. Kroz rad biće ispitano i objašnjeno šta predstavlja komunikacija za uspešno poslovanje organizacije ali i na koji način organizacije suočene sa krizom rešavaju problematične situacije koje izazivaju medijsku pažnju i pažnju javnosti.

Na kraju rada biće predloženi dalji pravci za buduća istraživanja u ovoj oblasti.

Ključne reči: komunikacija, kriza, krizna komunikacija, mediji

SUMMARY

Many organizations at least once during their business face the crisis situation. The subject of this research is the role of communications in crisis situations. The study deals with reviewing communications, crisis communications and relations between organizations and media and with the other participants in situations when a crisis occurs in the organization.

As a part of this thesis it will be presented a communication strategy for resolving the crisis, from a theoretical point of view as well as the two examples from practice. The first example is the crisis situation with a rotten meat from the „Meat industry Matijevic”, and second example which will be shown in this thesis is the crisis situation in „Mars” company, when was reported that in the „Snickers” chocolate bars was found plastic.

This thesis aims to demonstrate the need for the research of very complex field such as communications in crisis situations. Through this thesis it will be examined and discussed what constitutes a communication for a successful operations in an organization and how the organization faced with a crisis, solve problematic situations causing media attention and public attention.

At the end of this thesis, directions will be proposed for future research in this area.

Keywords: communications, crisis, crisis communications, media

CURRICULUM VITAE

Tamara Vukojević

E-mail: vukojevictamara25@gmail.com

LIČNI PODACI:

- Datum rođenja: 25.03.1990
- Adresa: Stojana Aralice 32, Beograd, Srbija
- Telefon: (011) 317 2008
- Mobilni telefon: (063) 722 01 94

OBRAZOVANJE:

- Master studije pri Beogradskom Univerzitetu, smer Menadžment poslovnih performansi
- Stečeno zvanje diplomiranog komunikologa, Megatrend Univerzitet, Beograd
- Pravno-birotehnička škola, Zemun
- Osnovna škola „Borislav Pekić”, Beograd

RADNO ISKUSTVO:

- Studentska praksa u Fly Fly Travel, sektor za marketing
- LF industry, promotivne aktivnosti
- Doncafe, promotivne aktivnosti

DODATNE KVALIFIKACIJE:

- sertifikat iz engleskog jezika(B2), Equilibrio obrazovni centar
- sertifikat iz nemačkog jezika(A1), Equilibrio obrazovni centar

Izjava o akademskoj čestitosti

Studentkinja: Tamara Vukojević

Broj indeksa: 41/2014

Studentkinja master akademskih studija: Menadžment poslovnih performansi

Autorka master rada pod nazivom:

„ULOGA KOMUNIKACIJA U KRIZNIM SITUACIJAMA“

Potpisivanjem izjavljujem:

- da je rad isključivo rezultat mog sopstvenog istraživačkog rada;
- da sam rad i mišljenja drugih autora koje sam koristila u ovom radu naznačila ili citirala u skladu sa Uputstvom;
- da su svi radovi i mišljenja drugih autora navedeni u spisku literature/referenci koji su sastavni deo ovog rada i pisani u skladu sa Uputstvom;
- da sam dobila sve dozvole za korišćenje autorskog dela koji se u potpunosti/celosti unose u predati rad i da sam to jasno navela;
- da sam svestna da je plagijat korišćenje tuđih radova u bilo kom obliku (kao citata, fraza, slika, tabela, dijagrama, dizajna, planova, fotografija, filma, muzike, formula, veb sajtova, kompjuterskih programa i sl.) bez navođenja autora ili predstavljanje tuđih autorskih dela kao mojih, kažnjivo po zakonu (Zakon o autorskom i srodnim pravima, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 104/2009, 99/2011, 119/2012), kao i drugih zakona i odgovarajućih akata Univerziteta u Beogradu;
- da sam svestana da plagijat uključuje i predstavljanje, upotrebu i distribuiranje rada predavača ili drugih studenata kao sopstvenih;
- da sam svestana posledica koje kod dokazanog plagijata mogu prouzrokovati na predati master rad i moj status;
- da je elektronska verzija master rada identična štampanom primerku i pristajem na njegovo objavljivanje pod uslovima propisanim aktima Univerziteta.

Potpis studenta:

Beograd, _____

Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Pojam i značaj komunikacije.....	6
2.1 Vrste komunikacije.....	10
2.1.1. Intrapersonalna i interpersonalna komunikacija.....	10
2.1.2. Grupna i masovna komunikacija.....	12
2.2. Proces komunikacije.....	12
2.3. Veštine komunikacije.....	15
2.4. Komunikacija i kultura.....	16
3. Pojam krize.....	18
3.1. Simptomi krize.....	18
3.2. Uzroci krize.....	20
4. Krizne komunikacije.....	22
4.1. Aktivnosti komunikacija pre krize.....	22
4.2. Aktivnosti komunikacija za vreme krize.....	23
4.3. Aktivnosti komunikacija nakon krize.....	27
4.4. Interno i eksterno komuniciranje u kriznim situacijama.....	27
4.5. Komunikacija rizika.....	30
4.6. Upravljanje kriznom situacijom.....	31

5. Odnosi sa medijima u kriznim situacijama.....	40
5.1. Portparol za medije.....	43
5.2.. Saopštenja za javnost.....	43
5.3. Konferencija za novinare.....	44
5.4. Intervju.....	45
5.5. Nastupi na javnim i stručnim skupovima i telefonska uključenja u program.....	48
5.6. Pravila za uspešne odnose sa medijima u kriznim situacijama.....	48
5.7. Novi mediji i krizno komuniciranje.....	51
5.8. Praćenje i evaluacija medijskog sadržaja u kriznim situacijama.....	53
5.9 Novinarska etika u kriznim situacijama.....	55
6. Primeri iz prakse.....	57
6.1. <i>Primer 1. Krizna situacija „Matijević i pokvareno meso“</i>	57
6.1.1. Istorijat kompanije.....	57
6.1.2. Poslovanje i ciljevi kompanije.....	58
6.1.3. Krizna situacija - Slučaj sa pokvarenim mesom.....	59
6.1.4. Suočavanje kompanije se krizom.....	60
6.1.5. Strategija krizne situacije.....	61
6.2. <i>Primer 2. Krizna situacija kompanije Mars – Plastika u čokoladicama Snickers</i>	64
6.2.1. O kompaniji Mars.....	64
6.2.2. Krizna situacija - Slučaj sa plastikom u čokoladicama Snickers.....	64

6.2.3. Suočavanje kompanije se krizom.....	65
6.2.4. Strategija krizne situacije.....	66
7. Zaključak.....	69
Literatura.....	72

LISTA SLIKA I TABELA

Slika 1: Proces komunikacije.....	14
Slika 2: Tok nastupanja problema u organizaciji	19
Slika 3: Ciljne grupe javnosti	29
Slika 4: Pet faza krize	34
Slika 5: Izrada strategije komuniciranja u kriznim situacijama	36
Slika 6: Faze i nivoi evaluacije	54
Tabela 1: Struktura saopštenja za javnost	44
Tabela 2: Prednosti i nedostaci novih medija	52
Tabela 3: Hronologija krizne situacije-„Matijević i pokvareno meso”.....	63

1. Uvod

“Ljudima trebaju drugi ljudi. Da postanu, opstanu da se socijalizuju, postignu zadovoljstvo. Ništa, čak ni smrt ni progonstvo, nikakva sila ne nadmašuje potrebu za ljudskim kontaktom i komunikacijom.”
(Yalom, 1995).

„Mediji su istaknuti igrači koji prave značajan uticaj tokom krize. Iz tog razloga prioritet treba da bude formiranje partnerstva sa medijima kao najbolja praksa kriznog komuniciranja”
(Ullmer, Sellnow, Seeger, 2015).

Komunikacija je jedan od ključnih procesa u funkcionisanju ciljno orijentisanih sistema i stoga bilo koji oblik poslovanja pretpostavlja njeno postojanje. Ako se ima u vidu da je komunikacija proces razmene informacija između dva entiteta putem razumljivih simbola (Reber, Reber, 2001), a menadžment proces obavljanja, odnosno izvršavanja funkcija sa ciljem da se na efikasan način obezbede, raspodele i iskoriste ljudski naponi i fizički resursi kako bi se postigao neki cilj (Jovanović, 2003), vidimo da su svrsishodnost i komunikabilnost dodirne tačke ovih procesa. S druge strane, svih pet osnovnih funkcija menadžmenta (planiranje, organizovanje, kadrovanje, vođenje i kontrolisanje) se oslanjaju na proces komuniciranja, te komunikacija mora zauzimati centralno mesto u analizi organizacija jer su struktura, obim i širina organizacije skoro u potpunosti determinisani putem komunikacionih tehnika.

Komunikacija je važan i neizostavan element u situacijama kada se organizacija suočava sa krizom. Svaka organizacija može da zapadne u manju ili veću krizu. Coombs i Holladay navode da reakcija javnosti zavisi od toga kako organizacija odreaguje u prvim momentima pojave krize ili u prvim momentima kada javnost postane svesna krizne situacije (Coombs, Holladay, 2010).

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

Krizno komuniciranje predstavlja posebno područje odnosa s javnošću koje obuhvata predviđanje mogućih kriznih događaja, pripremu za njih i rešavanje kriza i komuniciranje sa zainteresovanim stranama, kao i postkrizno ocenjivanje preduzetnih mera (Avakumović, Avakumović, Milinković, 2010).

Kriza kao neočekivan događaj može da pogodi svaku organizaciju, ona ugrožava delovanje organizacije, njeno poslovanje i njenu reputaciju, zbog toga sektor za odnose s javnošću koji je sa kriznim timom zadužen za upravljanje u kriznim situacijama, brzina njihovog delovanja u takvoj situaciji i brzina širenja pravih informacija imaju presudnu ulogu za organizaciju u krizi.

Uspešno komuniciranje u kriznim situacijama je ono komuniciranje koje je dalo puni doprinos upravljanju krizom da krizna situacija bude preokrenuta u uspeh (ako za to postoje šanse). Izjave u komunikacijama ne daju se samo u vezi sa temama koje se odnose na aktuelno krizno stanje, već se prilikom davanja informacija ima u vidu i njihov uticaj na organizaciju u budućnosti. Kod kriznog komuniciranja potrebno je da se razvije praktičan model u koje treba utvrditi glavne aktivnosti koje menadžment organizacije mora isplanirati i realizovati da bi se obim i posledice krize smanjili. Isto tako, važno je nakon krize izvršiti analizu proteklih događaja i na osnovu tih analiza pripremiti buduće planove i izvršiti vrednovanje strategija i izvući određene zaključke. Najveća greška bi bila da se kriza odmah zaboravi.

Prema nekim autorima „osnovne komponente odnosa s javnošću u kriznim situacijama su uočavanje trendova i predviđanje događaja i ishoda, koji se mogu razviti i do raskidanja veza sa pojedincima ili grupama koje su od vitalnog značaja za organizaciju” (Filipović, Kostić-Stanković, 2011, str. 211).

Kriza organizaciju može dovesti u opasnost, ali može i predstavljati šansu za sticanje bolje reputacije organizacije. Sektor za odnose s javnošću u vreme krizne situacije fokusiran je na to da održi imidž i reputaciju organizacije koji je gradila, ali i ukoliko je moguće da planirano poboljša reputaciju i imidž nakon krize. Ono što je kod svih segmenta strateškog planiranja u kriznim situacijama veoma važno pa i kod planiranja održivosti i unapređivanje reputacije organizacije

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

jeste detaljna priprema. Imidž se gradi kroz komunikaciju sa ciljnim javnostima koje su od značaja za organizaciju.

Kada se planira bilo kakva komunikaciju prvo što treba da se uradi jeste da se razmisli koji se cilj želi da postići. Uspešno definisana strategija u komunikaciji može da poboljša razumevanje između sagovornika kao i da smanji broj smetnji ili prepreka koje se mogu javiti u toku komunikacije. Ako se zna cilj lakše će biti da se odluči koji pristup komunikacije se može primeniti.

U situaciji kada organizacija zapadne u krizu iskrena komunikacija sa okruženjem i ciljnim javnostima kao i preuzimanje odgovornosti za ono što se dogodilo je nešto što se i očekuje od organizacije. Svako iznošenje neistina u javnost može samo prouzrokovati štetu po organizaciju i uticati na širenje negativnih efekata krize.

U kriznoj situaciji takođe je važno i pravovremeno obaveštavanje javnosti o toku krize, pa čak i onda ako se desi da ona ne ide pozitivnim tokom javnost očekuje da redovno bude obavještena. Ali ono što je možda i najvažnije jeste da organizacija pokaže javnosti da radi sve što može da popravi štetu ukoliko šteta postoji, da redukuje krizu i da pokaže da će u budućnosti raditi više na tome da to takvih situacija više ne dolazi. Sve to počiva na odnosima s javnošću. Kako i na koji način organizacija prevaziđe krizu je samo pokazatelj kako i koliko je efikasan sektor za odnose s javnošću neke organizacije.

Dakle, za uspešno rešavanje krize potreban je unapred napravljen plan koji se sastoji od dva podjednako važna elementa: plana rešavanja krize i plana komunikacije u kriznoj situaciji. U okviru ovog rada biće prikazano sa teorijskog nivoa, kao i kroz primere iz prakse, na koji način se realizuju ova dva elementa krizne komunikacije.

Predmet ovog istraživanja je ispitivanje uloge komunikacije u kriznim situacijama. Istraživanje se bavi sagledavanjem komunikacije, krizne komunikacije, kao i odnosa organizacije sa medijima i drugim akterima u situacijama izbijanja krize u organizaciji.

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

Namera je da se u okviru ovog rada sa teorijskog aspekta, kao i na dva primera iz prakse, prikažu strategije komunikacije u rešavanju krize. Da bi se prepreke u komunikaciji prevazišle i povećala mogućnost dobre komunikacije neophodno je imati dobro razvijenu strategiju. Strategija podrazumeva planiranje, koje kroz razne usmerene aktivnosti vode do cilja, a svaki cilj da bi bio ostvarljiv zahteva neku strategiju.

Cilj rada je da se objasni šta sve predstavlja komunikacija za uspešno poslovanje organizacije, pogotovo za funkcionisanje i rešavanje problematičnih situacija koje izazovu pažnju javnosti i medija. U okviru ovog rada će se na dva primera suočavanja sa krizom kroz afere dveju organizacija koje su dospele u fokus javnosti, prikazati karakteristike i elementi krizne komunikacije. Ovaj rad ima za cilj da pokaže potrebu i interes za izučavanjem veoma složene oblasti kao što je komunikacija u kriznim situacijama.

Naučni cilj rada jeste naučna deskripcija i analiza oblasti koja se bavi proučavanjem svih aspekata krizne komunikacije, kao i komunikacije sa medijima.

Društveni cilj jeste da rad bude od praktične koristi, odnosno da ponudi informacije i nova saznanja svima onima koji žele da se bave ovako zahtevnom i složenom oblasti kao što je komunikacija u organizacijama pre, za vreme i posle kriznih situacija.

Glavna hipoteza na kojoj se zasniva ovaj rad je:

- Aktivnosti komunikacija u kriznim situacijama su važan faktor ostvarivanja organizacionih interesa i očuvanja imidža.

Posebne hipoteze istraživanja su sledeće:

- Od komunikacije u kriznim situacijama zavisi uspešnost rešavanja krize u organizaciji;
- Svaka faza krizne situacije podrazumeva određeni skup aktivnosti komunikacije;
- U praksi postoje primeri koji pokazuju značaj uspešne i konstruktivne komunikacije u rešavanju krizne situacije.

Uzimajući u obzir specifičnost i složenost predmeta istraživanja u radu su korišćene različite metode sa ciljem da se zadovolje osnovni metodološki zahtevi: opštost, pouzdanost, objektivnost i sistematičnost. U radu su korišćene analitičke i sintetičke metode i to posebno: metoda analize,

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

metoda specijalizacije, deduktivna metoda, sinteza i indukcija. U prikupljanju podataka korišćene su sledeće metode i tehnike: analiza sadržaja dokumenata i posmatranje dokumenata i to kako primarne tako i sekundarne građe već izvršenih istraživanja. U toku izrade rada korišćena je domaća i strana, naučna i stručna literatura o komunikaciji, kriznoj komunikaciji, odnosima s javnošću i medijima. Pored toga, za analizu primera iz prakse, poslužila su dva primera organizacija koje su došle u fokus javnosti zbog kriznih situacija sa kojima su se suočile. Reč je o kriznoj situaciji sa pokvarenim mesom kompanije Matijević i kriznom situacijom kada je prijavljeno da je pronađena plastika u čokoladici “Snickers” kompanije Mars. Građa je prikupljena na internetu i čine je naslovi internet stranica nekoliko novinskih kuća, kao i izveštaji i prilozi na nekoliko TV stanica. Kao metoda za analizu podataka korišćena je kvalitativna metoda.

Ovaj rad sastavljen je iz 7 poglavlja.

Prvo poglavlje je uvod u kome je iznet predmet i polazište istraživanja, ustanovljen je opšti kao posebni ciljevi istraživanja, iznete su metode istraživanja i opisana je struktura rada.

Drugo poglavlje posvećeno je pojmu i značaju komunikacije, vrstama komunikacije, kao i procesima, veštinama i karakteristikama komunikacije.

U okviru *trećeg poglavlja* date su detaljne informacije o samom pojmu krize, kao i simptomima i uzrocima krize.

Četvrto poglavlje se bavi kriznim komunikacijama, internim i eksternim komuniciranjem u kriznim situacijama, strategijama komuniciranja u kriznim situacijama i upravljanjem kriznom situacijom.

Peto poglavlje posvećeno je uticaju medija u krizi i odnosima sa medijima u kriznim situacijama.

U okviru *šestog poglavlja* predstavljena su i analizirana dva slučaja na kojima se može prikazati kako se kompanije suočavaju sa kriznim situacijama i koje strategije koriste u tim situacijama.

U *sedmom poglavlju* su dati zaključci ovog istraživanja.

2. Pojam i značaj komunikacije

Impresivna je čovekova potreba za komuniciranjem. Čovek komunicira sa bebama, bogovima, kućnim ljubimcima, u pesmama se obraća cveću, sudbini, zvezdama. Čovek, uz to, pokazuje snažnu tendenciju da svuda nalazi znakove, poruke i značenja: u snovima, koincidencijama, nebeskim pojavama, linijama na dlanu (Walsh, 2003). Štaviše, jedan od aksioma Vaclavikove teorije komunikacije je da čovek ne može da *ne* komunicira (Watzlawick et al., 1967). Dve osobe koje se nađu na istom mestu prosto moraju da bar minimalno komuniciraju, a odbijanje komunikacije interpretira se kao komuniciranje odbijanja.

Kroz komunikaciju se ispoljavaju mišljenja, emocije. Ona omogućuje da se ljudi povezuju i da se prenose poruke i informacije jer su ljudi po prirodi društvena bića. Komunikacija je važna i koristi se svakodnevno u svim sferama života.

Reč "komunikacija" potiče od reči "communicare", latinske reči koja znači saopštiti, učestvovati, deliti ili stvarati nešto zajedničko. To je proces razmene činjenica, ideja, mišljenja, i znači da pojedinci ili organizacije dele značenje i razumevanje jedni sa drugima (Videnov, 1995). Drugim rečima, to je prenos i interakcija činjenica, ideja, mišljenja, osećanja i stavova. To je sposobnost čovečanstva da komunicira preko barijera i van granica, koja je pratila napredak čovečanstva. To je sposobnost podsticanja brze i efikasne komunikacije koja je smanjila svet i napravila realnost "globalizacije". Komunikacija daje smisao ljudskom životu, pomažući da se izgrade odnosi ljubavi i razumevanja. Ona obogaćuje naše znanje o univerzumu i čini život vrednim.

U literaturi postoji veliki broj definicija komunikacije. Prema jednoj definiciji komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe (Weick, Browning, 1986). Za komunikaciju se može se reći da je multidisciplinarni pojam koji se označava i kao saopštenje i kao tok, odnosno proces saopštavanja (Rot, 2004). Komunikacija je glavni oblik u kojem se javlja socijalna interakcija. Ne postoji jedinstveno značenje ove reči ni u svakodnevnom govoru ni u stručnoj terminologiji. Prema svom latinskom korenu, komunikacija je saopštavanje poruke. Ako se neznatno modifikuje ovo određenje imajući u vidu da je komunikacija najčešće dvosmerni proces, a da poruka sadrži neko značenje, može se reći i da je komunikacija razmena značenja ili

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

razmena poruka. Ukoliko se prenose isključivo informacije tada je to proces kojim se informacija prenosi među članovima organizacije, programa, projekta ili tima u okviru socijalnog i radnog sistema (Weick, Browning, 1986).

Komunikacija je usko povezana sa kulturom, jer sama komunikacija zavisi od kulture i okruženja u kojem je pojedinac odrastao. Uzimajući u obzir različitost kultura, veoma je važno kako je poruka koja se šalje shvaćena. Cilj uspešnog komuniciranja jeste prilagođavanje učesnika komunikacije istoj. Takođe je važno da se dobro analizira osoba sa kojom se komunicira, da se uoči koji su njeni ciljevi u komunikaciji. Ovo je veoma važan korak jer prema analizi sagovornika se kreira poruka koja se želi preneti, bira se kanal kojim je najbolje da se ona prenese i kodira se na način na koji će sagovornik lako razumeti i moći da je dekodira. U samom procesu proučavanja komunikacije veoma se često i opravdano nameće pitanje da li je svaka komunikacija efikasna, odnosno kada se može govoriti o efikasnjoj komunikaciji? Da bi se govorili o efikasnjoj komunikaciji, neophodno je da se pre svega utvrdi postojanje određenih kvaliteta odnosno karakteristika na osnovu kojih se procenjuje njena uspešnost, odnosno efikasnost. Tubs i Mos navode da je efikasna ona komunikacija koju odlikuju razumevanje, zadovoljstvo, uticaj na stavove, oplemenjivanje odnosa i izazivanje akcije (Tubbs, Moss, 2008). Drugi autori, pak, ističu da određenje efikasne komunikacije zahteva kompleksniji pristup kojim će se obuhvatiti svi segmenti međuljudskih odnosa na kojima se ona zasniva, kao i segmenti sadržajnog aspekta.

Ključne segmente efikasne komunikacije čine: sposobnost ili kompetencija pošiljaoca da prenese poruku ili efikasno realizuje sadržaj komunikacije; efikasna povratna informacija i uklanjanje šumova ili distraktora, ili njihovo svođenje na minimum (Suzić, 2005).

Ukoliko u komunikaciji ne vlada klima poverenja između samih učesnika, može se stvoriti psihološka, nevidljiva barijera koja u znatnoj meri može otežati ili pak onemogućiti uspešno komuniciranje. Sa sadržajnog aspekta osnovni uslov za ostvarivanje efikasne komunikacije jeste pravilno pridavanje određenog značenja rečima koji su nosioci sadržaja. Komunikacija je utoliko uspešnija, ukoliko se služimo terminima i izrazima tačnog značenja (Riggio, 1989).

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

Ovde svakako treba istaći značaj denotativnog i konotativnog značenja koja često mogu otežati komunikaciju i učiniti je manje efikasnom. Denotativna značenja su deskriptivna značenja, zajednička većini ljudi neke kulturne sredine, a konotativna su značenja lična značenja koja nije tako lako otkriti i koja ne mogu biti zajednička većem broju ljudi (Reardon, 1998). Tako, na primer, denotativno značenje reči znanje je ono koje se može naći u rečniku i koje prihvata većina ljudi. Međutim, lično značenje uspeha je različito kod različitih pojedinaca. Upravo, razlika u denotativnom i konotativnom značenju reči često je prepreka za efikasno ostvarivanje sadržajnog aspekta komunikacije. Komunikacija je dakle efikasna ukoliko su znakovima u komunikaciji svi učesnici komunikacije pridali isto značenje, odnosno ukoliko su se učesnici komunikacionog procesa razumeli. Jedan komunikativni proces se smatra efikasnim u onoj meri u kojoj interpretator pridaje značima isto značenje kao i onaj koji ih upotrebljava, ili ukoliko bar uspeva da shvati koje značenje im je pridao onaj koji ih upotrebljava.

Komunikacija je neophodna za uspostavljanje i sprovođenje ciljeva preduzeća, razvoj planova za njihovo ostvarenje, organizovanje ljudskih i drugih resursa na najuspešniji i najdelotvorniji način, zatim za izbor, razvoj i ocenjivanje članova organizacije, kao i za vođenje, usmeravanje, motivisanje i kreiranje klime u kojoj su ljudi voljni da doprinose ciljevima (Mihailović, Kovačević, 2008). I sama kontrola ostvarenja ciljeva počiva na procesu komunikacije. Zbog toga rukovodioci moraju poznavati proces komuniciranja, osnovne elemente tog procesa, zavisnost tih elemenata i principa funkcionisanja, različite tipove komuniciranja sa prednostima i nedostacima svakog od njih, kao i komunikacione barijere i načine njihovog otklanjanja. Samo na osnovu ovih znanja rukovodstvo organizacije je sposobno da razvija efikasne kanale komuniciranja ili da poveća efikasnost postojećih u cilju efektivnijeg funkcionisanja sistema u kome upravlja (Mihailović, Kovačević, 2008).

Jedna od prepreka uspešnoj komunikaciji proizlazi iz prirode organizacione strukture koja može biti nedovoljno artikulirana organizaciona situacija u kojoj organizaciona struktura i odnosi među ljudima nisu jasno definisani. U ovakvim situacijama se ne zna ko je nadređen ili podređen, ko je odgovoran za koje aktivnosti, ili se radi o nedostatku pravih objašnjenja o propisanim kanalima za komunikaciju, nesporazumu oko ciljeva, nedostatku informacija o ljudima sa kojima treba sarađivati na problemu (Mihailović, Kovačević, 2008). Uspešna komunikacija u organizaciji

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

podrazumeva dvosmernu komunikaciju, koja pored formalnih kanala uključuje i neformalne. Potrebno je voditi računa o neformalnim komunikacionim kanalima jer oni utiču na tumačenje i razumevanje formalnih (Torrington, Hall, Taylor, 2004).

Poslovna komunikacija se definiše i kao namerna razmena ideja, mišljenja i informacija sa ciljnim grupama putem simbola, signala i slika (Filipović, Kostić, Prohaska, 2003). Kako bi se postigli ciljevi organizacije, poslovna komunikacija je osmišljena kao namerna aktivnost u smislu postojanja određenog cilja koji je u skladu sa propisanim ciljevima organizacije. Smatra se da dobra komunikacija može poboljšati organizacioni učinak, učinak menadžmenta i njihovo odlučivanje, posvećenost zaposlenih, kao i doprineti organizacionom napredovanju i zadovoljstvu poslom (Mihailović, Kovačević, 2008).

Efikasna komunikacija u organizaciji ostvaruje se primenom: aktivnog slušanja; uspostavljanjem i održavanjem kvalitetnog odnosa sa sagovornikom; iskrenošću; korišćenjem jasnih i kratkih rečenica i poznatih reči; uvažavanjem povratne informacije o razumevanju poruke komunikacije; usklađivanjem verbalnih i neverbalnih poruka; uvažavanjem potreba i osećanja svih učesnika komunikacije; izražavanjem osećanja, stavova i potreba; jasnim izražavanjem zahteva; komentarisanjem ponašanja, a ne osoba; davanjem podsticajnih instrukcija; podsticanje postavljanja pitanja i sl. (Nenadović, 2010).

Ostvarivanje efikasne komunikacije otežava veliki broj objektivnih i subjektivnih faktora (Nenadović, 2010). To su najčešće: nepažnja i nedostatak koncentracije; nejasnoće u zahtevima; stres, umor i anksioznost; unapred formirane predrasude i pretpostavke o temi razgovora ili o osobama sa kojima se komunicira; etiketiranje, suđenje i analiziranje drugih i sebe; omalovažavanje ličnosti; poricanje lične odgovornosti; naređivanje i kritikovanje; napadanje; nametanje svog mišljenja ili volje; nejasno izražavanje; preterani kriticizam; različitost iskustva i kulturnog porekla; nepoznavanje jezika sagovornika; buka i drugi ometajući faktori sredine.

U današnje vreme komunikacija je znatno olakšana i ubrzana zahvaljujući razvoju informaciono-komunikacionih tehnologija. Nove tehnologije, posebno u domenu društvenih medija i mreža, donele su značajne promene u komunikaciji i u okviru organizacija. Pre svega, u vremenu

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

interneta i društvenih mreža građani postaju kreatori sadržaja i vrlo je važno za organizaciju da široj javnosti pruži adekvatne informacije i sa njima uspostavi dobru komunikaciju, ne bi li predupredila da građani prenose informacije koje mogu da naškode organizaciji. Brzo širenja informacija je opasnost za organizaciju koja se suočava sa nekom aferom, jer može prouzrokovati veliku štetu. Na primerima koji će biti dati u delu rada koji se tiče kriza u dvema konkretnim situacijama, može se videti kako su se informacije brzo proširile i kako su građani bili u situaciji da izbegavaju proizvode koji su bili označeni kao loši.

2.1. Vrste komunikacije

Postoje različite vrste komunikacije. Da bi komunikacija mogla da se klasifikuje na pravi način treba prvo utvrditi činioce same komunikacije. Izvor procesa komuniciranja može biti jedno lice i više lica, isto tako i primalac poruke u procesu komuniciranja, može biti jedna osoba ili više njih, takođe je važna i sredina u kojoj se odvija komunikacija. Prema nekim autorima, u zavisnosti od opsega komunikacijskog procesa postoje četiri kategorije komunikacije:

- Intrapersonalna komunikacija: koju subjekat obavlja sam sa sobom;
- Interpersonalna komunikacija: komunikacija između najmanje dve osobe. Deli se na verbalnu i neverbalnu;
- Grupna komunikacija: je forma komunikacije koja se odvija u okviru jedne grupe ili između dve i više grupa;
- Masovna komunikacija: je forma komunikacije u kojoj učestvuje ogroman broj učesnika (Tomić, 2003, str. 59).

2.1.1. Intrapersonalna i interpersonalna komunikacija

Intrapersonalna komunikacija je komunikacija čoveka sa samim sobom, pa se može reći da kada se o nečemu razmišlja, da je to u stvari komunikacija sa samim sobom. Intrapersonalna komunikacija se klasifikuje kao osnovni oblik komuniciranja, pre procesa razmene ideja i

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

informacija pošiljalac kreira poruku kroz proces razmišljanja. U većini slučajeva intrapersonalna komunikacija je samo uvertira za interpersonalnu komunikaciju.

Interpersonalna komunikacija je komunikacija koja se odvija između najmanje dve osobe ali može da se odvija i u grupama tj. sa više ljudi. Iako se pod ovim tipom komunikacije najčešće podrazumeva razgovor licem u lice sa jednom osobom ili više njih, takođe i telefonski razgovor sa nekom osobom može se svrstati u intrapersonalnu komunikaciju. Ova vrsta komunikacije se može realizovati verbalno i neverbalno (Reardon, 1998; Tomić, 2003).

Verbalna komunikacija je komunikacija koja predstavlja prenošenje i razmenu ideja usmeno ili pisano. Glavna funkcija verbalne komunikacije jeste da prenese informaciju odnosno poruku o nečemu ili o nekome. Za dobru verbalnu komunikaciju najbolje je uvek se staviti i na mesto primaoca poruke pre nego što se postane pošiljalac kako poruka ne bi bila pogrešno protumačena. Uspešna komunikacija zavisi od velikog broja faktora kao što su: starosna dob, socio-kulturno poreklo ljudi, profesionalno-obrazovni profil itd. Jer, kada se komunicira sa drugim ljudima pretpostavlja se da osoba sa druge strane razume šta želimo da kažemo zbog toga što mi sami znamo šta želimo da kažemo. Ali to često nije tako zbog toga što učesnici u konverzaciji ispoljavaju svoj stav i percepcije koje nekada mogu biti pogrešno protumačene (Radojković, Miletić, 2008).

Za razliku od govora, kroz *neverbalnu komunikaciju* izražava se naš stav i odnos prema tim informacijama ili prema osobi sa kojom se komunicira. Neverbalna komunikacija predstavlja govor tela i ona često dopunjuje verbalnu i ako ljudi toga u procesu komunikacije nekada nisu svesni (Rot, 2004). Tako, često govor tela ume da kaže i prenese nešto što možda i ne bi hteli a razlog tome je što je neverbalna komunikacija delimično pod našom kontrolom. Neverbalna komunikacija se ispoljava položajem tela, gestikulacijom, pogledom, mimikom, izrazima lica, odevanjem. Dakle, može se reći da sve ono što se ne iskazuje rečima spada u neverbalnu komunikaciju (Rot, 2004). Ponekad se neverbalna komunikacija koristi i odvojeno od verbalne. To je često slučaj kada su osobe koje komuniciraju bliske, pa se zato kaže da je moguće sporazumevati se pogledom. Gestikulacijom ili pokretom ruku, ljudi često nešto objašnjavaju, npr. kada se pokazuje nekom u kojem pravcu treba da ide (Tomić, 2003). Izrazom lica može se

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

pokazati trenutno emocionalno stanje učesnika u komunikaciji. Stav tela pokazuje koliko je neka osoba samouverena. Dodir često ima funkciju uspostavljanja komunikacije, npr. kod rukovanja ili pozdravljanja sa nekim, ali najčešće pokazuje bliskost sa nekom osobom (Tomić, 2003).

2.1.2. Grupna i masovna komunikacija

Grupe se formiraju kada osobe unutar nje imaju neke zajedničke ciljeve ili mora postojati neka vrsta povezanosti kako bi grupa uopšte postojala. Tako, tokom čitavog životnog ciklusa jedna osoba pripada različitim grupama, bile one porodične, prijateljske ili poslovne (Rot, 2004).

Masovna komunikacija predstavlja proces prenošenja neke informacije većem broju ljudi. Koristi se kada je teško neku važnu informaciju ili poruku saopštiti ili preneti zainteresovanim stranama. Masovne komunikacije su efikasno sredstvo za prenos informacija širokom auditorijumu ljudi i za ovaj vid komunikacije koriste se mediji i zato je važno da se poruka koja se prenosi prilagodi kanalu prenošenja. Masovna komunikacija predstavlja fenomen koji uključuje istovremeno masovnu produkciju i masovnu recepciju (primanja) poruke (Tomić, 2003) i moguće ju je razumeti kroz sledeće kategorije:

- Posredovanje - Podrazumeva transformaciju originalnih događaja ili ideja preko masovnih medija;
- Selekcija i konstrukcija - Sadržaj bilo kojeg tv programa ili novina predstavlja rezultat procesa selekcije a način konstrukcije nekog sadržaja koji treba da se plasira zavisiće od kreatora i urednika medija;
- Medijski proizvod- Predstavlja svojevrsna dobra koja se nude publici kao grupi potrošača (Tomić, 2003).

2.2. Proces komunikacije

Komunikacija je razmena sadržaja poruka između subjekata, a najvažniji i najrasprostranjeniji oblik komuniciranja je pisani i govorni jezik. Sam proces komunikacije počinje onda kada jedna

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

osoba hoće da prenese određenu ideju, stav, mišljenje ili bilo koju drugu informaciju koja za nju ima određeni smisao. U proces komunikacije su uključeni sledeći elementi (Rot, 2004):

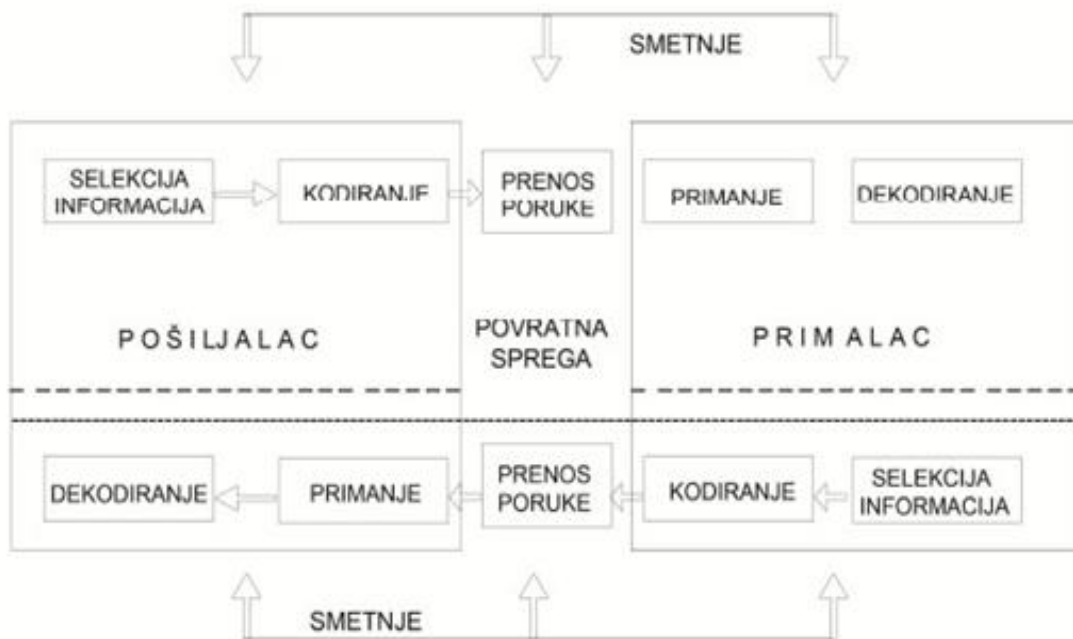
- *Pošiljalac* – osoba koja želi da nekome prenese poruku (inicira poruku sa ciljem da utiče na ponašanje i reakciju pošiljaoca);
- *Poruka* – predmet komunikacije (može biti činjenica, ideja, mišljenje ili informacija i mora postojati u svesti pošiljaoca da bi došlo do komunikacije). Poruka obuhvata podatke koji se prenose i kodirane simbole (verbalno ili neverbalno) koji daju posebno značenje podacima. Kada se šalje poruka nekoj drugoj osobi, bez obzira da li se to radi licem u lice, preko telefona ili pismeno – poruka ima ono značenje koje joj da primalac poruke;
- *Kodiranje* – pošiljalac organizuje poruku u niz simbola (reči, znakove, itd.) za koje misli da će biti razumljivi primaocu. Kodiranje podrazumeva selektovanje simbola koji će preneti poruku. Kodiranjem se prevode interna razmišljanja u formu koja je razumljiva za primaoca. Simboli mogu biti reči i brojevi, slike, izrazi lica, signali ili akcije. Odluka o tome kako kodirati poruku veoma je značajna. Način kodiranja će delimično zavisiti i od svrhe poruke;
- *Komunikacioni kanal* – pošiljalac mora da izabere kanal kojim će slati informaciju (komunikacioni kanal je medij za prenos informacije, tj. veza koja povezuje pošiljaoca i primaoca). Kanali su sredstva putem kojih poruka putuje od pošiljaoca do primaoca. Svaki medij ima određene prednosti i nedostatke;
- *Primalac* – osoba koja prima poruku (odn. kojoj je pošiljalac namenio konkretnu informaciju) i pokušava da primljenu poruku razume;
- *Dekodiranje* – proces interpretacije i prevođenja kodirane informacije u razumljivi oblik. Primalac pokušava da rekonstruiše ideju pošiljaoca dodeljujući značenje simbolima i interpretirajući poruku kao celinu. Komunikacija se javlja samo kada je primalac primio poruku i shvatio je onako kako je pošiljalac nameravao. Ako je pošiljalac jasno kodirao poruku i koristio odgovarajući kanal za njeno slanje, onda bi dekodiranje trebalo da bude

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

rutinska stvar. Primalac može još uvek da dekodira simbole tako da oni znače nešto drugo od onoga šta je bila namera pošiljaoca;

- *Odziv* (povratna veza, engl. *feedback*) – komunikacija je u stvari proces razmene informacija (po prijemu informacije, primalac reaguje vraćajući pošiljaocu povratnu informaciju u vidu odgovora i/ili reakcije na primljenu informaciju). Povratna sprega je odgovor primalaca poruke. Ona omogućava pošiljaocu da zna da li je poruka primljena i shvaćena na pravi način. Komunikacija ne postoji sve dok primalac ne shvati i ne potvrdi prjem poruke na način na koji je pošiljalac nameravao;
- *Nesporazumi* (filtriranje) – u procesu komuniciranja moguće je nerazumevanje poruke (uzrok može biti to što je pošiljalac izabrao neadekvatan medijum za prenos) ili poslovne komunikacije.

Slika 1 prikazuje proces komunikacije kao i njene elemente.



Slika 1. Proces komunikacije (Mašić, Lončarević, Dorđević, 2007)

2.3. Veštine komunikacije

Cilj savladavanja dobre komunikacione veštine ogleda se u tome da primalac primi informaciju ili poruku od pošiljaoca sa potpuno istim smislom i značenjem, tj. da pošiljaoc primaocu na vešt način interpretira poruku kako bi je on lako razumeo. To je ono što predstavlja idealnu sliku u procesu komunikacije. Međutim komunikacija je često praćena nerazumevanjem zbog mnoštva faktora koji utiču na nju kao što su: loše interpretirana poruka, previše informacija, buka, ometanje, nepoznavanje sagovornika, kulturološke razlike i jezičke barijere. Veština komunikacije se ogleda u tome da se te prepreke prepoznaju, da se sagledaju na pravi način i blagovremeno prevaziđu kako bi se ostvarila uspešna komunikacija. Korišćenjem veština komunikacije se povećava mogućnost za stvaranje i razvijanje dobrih međuljudskih odnosa. Prema Nenadoviću savladavanje veština komuniciranja formulisano je kroz nekoliko pravila:

- *Fleksibilnost*: neki ljudi su fleksibilniji jer poseduju mogućnost različitog reagovanja na komunikološke stimulanse. Postoji verovatnoća da će onaj element jednog sistema koji poseduje veći stepen fleksibilnosti u sistemu verovatno kontrolisati ceo taj sistem. To važi i za komunikaciju;
- *Veština*: umetnost dobre i vešte komunikacije je nešto što se uči i stiče vremenom, tako da je suština dobre komunikacije u učenju tj. u sticanju veština vešte komunikacije i vežbanje iste;
- *Poštovanje sagovornika*: bez obzira na to da li sagovornici poznaju ili ne veoma je važno za dobru komunikaciju da postoji međusobno poštovanje i da se poštuju sve moguće prepreke u komunikaciji kako bi bile savladane i prevaziđene radi bolje komunikacije.
- *Timski rad*: bitan element komunikacije, najviše se odnosi na organizacionu komunikaciju (Nenadović, 2010, str. 23).

Jedan od najvažnijih momenata u komunikaciji bilo koje vrste jeste priprema, koja zahteva otvaranje, sačinjavanje i dopunjavanje baze podataka, a potom izradu operativnog i strategijskog plana, koji samim tim zavisi od suštine analize (Nenadović, 2010). Situaciona analiza je veoma važan momenat i sastoji se u tačnom odgovoru na pitanje: ko, koliko, kad, gde, zašto, sa kojim ciljem komunicira. Kako bi se uvežbale tehnike komuniciranja, treba postaviti niz pitanja, koja će biti od značajne pomoći pri komunikaciji. Ta pitanja bi mogla biti oformljena na sledeći način:

- Sa kojim ciljem se stupa u komunikaciju?
- Sa kime se komunicira?
- Kako biti fleksibilan u tom procesu?
- Kako uvek biti ljubazan, taktičan, strpljiv?
- Kako ostaviti upečatljiv utisak na druge?

Sposobnost preciznih odgovora na postavljena pitanja u direktnoj je srazmeri sa uspehom samog komunikacijskog čina. Važno je znati ko je osoba sa kojom se razgovara (pol, starost, zanimanje, status i slično). Koliko će osoba biti prisutno na poslovnom sastanku ili nekom mestu susreta, kakva je i kolika prostorija u kojoj se odvija događaj, koliko vremena stoji na raspolaganju za izlaganje, za dijalog i za slušanje.

2.4. Komunikacija i kultura

Komunikacija je u bliskoj vezi sa kulturom u kojoj je pojedinac rođen. Ona određuje način na koji pojedinac misli i vrši interakciju sa drugim ljudima. Postoji mnogo definicija kulture koja je često različito shvatana i tumačena tako da je pravu definiciju teško dati. Kultura je sastavni deo svakog pojedinca, nešto što se stiče rođenjem, nešto gde postoje određena pravila kojima svaki pojedinac treba da se prilagodi. A ništa od toga ne bi postojalo bez komunikacije, upravo je komunikacija ta koja omogućava da se kultura prenosi i širi, tj. da se komunicira na određeni način baš zato što se odraslo u određenoj kulturi i zato što se naučio njen jezik i pravila.

Kultura je kolektivno programiranje uma kojom se razlikuju pripadnici jedne grupe ili kategorije od ljudi iz drugih (Hofstede, 1997). Kultura oblikuje način na koji se razmišlja, način na koji se ponaša, ali i kako se komunicira sa drugim ljudima pa i sami sa sobom. Ne može se konkretno reći da kultura utiče na komunikaciju ili komunikacija na kulturu, jer su to dve međuzavisne celine. Prema Janićijević kultura pruža ljudskom životu mesto trajanja i smisao postojanja, dok komunikacija daje razlog postojanja i povezanost ljudi sa vremenom i prostorom kao i vezu sa svetom, spolja i iznutra (Janićijević, 2007).

U današnje vreme u kojem se živi, razvoj tehnologije je omogućio da se komunicira i uz postojanje kulturoloških prepreka znatno lakše. Internet omogućava svakome ko planski želi ući

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

u neku komunikaciju sa nekim ko nije iz istog kulturološkog podneblja, da se detaljno upozna sa svim aspektima kulture budućeg sagovornika. Ovo može spadati i u strategiju komunikacije sa osobom koja je iz druge kulture. Sve strategije zahtevaju pripremu, pa je tako u ovoj vrsti strateškog planiranja komunikacije važno da se osoba koja započinje konverzaciju makar upozna sa osnovnim karakteristikama koje krase kulturu sagovornika.

3. Pojam krize

Krize uglavnom nastupaju neočekivano i brzo se šire ali krizna situacija može da bude prekretnica organizaciji da se pokaže i ostvari bolju reputaciju. Kriza predstavlja okolnost u kojoj organizacija ne može više normalno da funkcioniše. Mnoge definicije krize govore u prilog tome da je kriza ono što javnost vidi kao krizu. Zbog toga ključnu ulogu u organizaciji u rešavanju krize igraju odnosi s javnošću i brzina njihovog delovanja.

Mnogi autori su dali definiciju šta je kriza. Prema jednoj definiciji „krize su upozoravajuće situacije koje prete da eskaliraju po intezitetu, potpadnu pod nadzor medija i vlade, ometaju normalne poslovne operacije, pogađaju imidž i profit kompanije” (Fink, 1986, p. 11).

Coombs krizu definiše kao „percepciju neočekivanog događaja koji prete važnim očekivanjima interesnih strana i može ozbiljno uticati na performanse organizacije i izazvati negativan ishod” (Coombs, 2012, p. 2).

Prema Fearn-Banks „kriza je veliki događaj sa potencijalno negativnim ishodom koji utiče na organizaciju, kompaniju ili industriju kao i na njenu ciljnu javnost, proizvode, usluge ili dobro ime.” (Fearn-Banks, 2007, p. 6).

3.1. Simptomi krize

Jedan od najtežih zadataka jeste uočiti kada se organizacija može naći u kriznoj situaciji. Svaka kriza ima svoj uzrok, ali radi preventive i kako bi se mogla sprečiti kriza treba se obratiti pažnja na simptome koji se mogu uočiti pre nego što kriza nastupi. Simptomi krize su signali koji upućuju na to da kriza prete da nastane, pa je zato važno da organizacija odmah reaguje. Cilj je uočiti na vreme simptome i sprovesti mere kako kriza koja nailazi ne bi eskalirala.

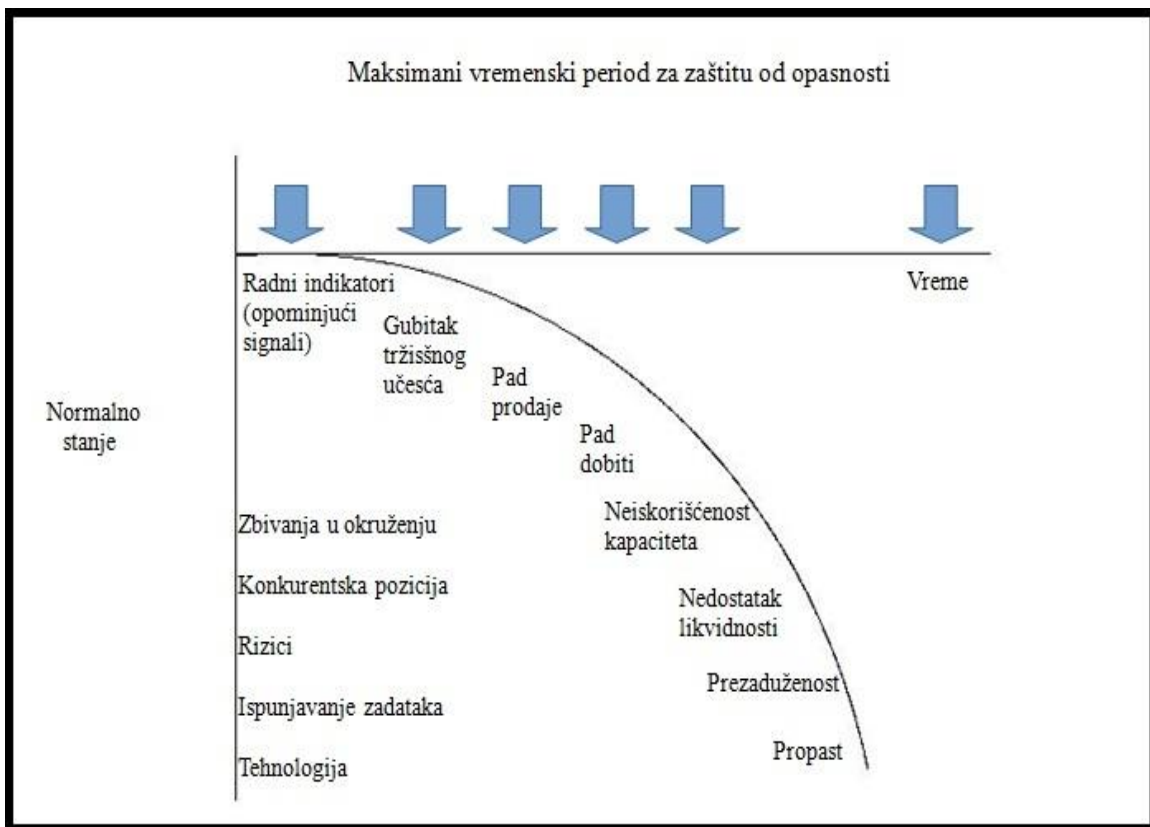
Krizu je lako prepoznati kada se kroz simptome vide uzroci krize, ali su često simptomi prouzrokovani različitim faktorima i uticajima kako spoljašnjim tako i unutrašnjim. Senić navodi da su simptomi krize obeležja po kojima se prepoznaje postojanje krize u organizaciji i da oni

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

uglavnom najpre počinju sporo, a onda u daljem toku kriza nastaje rapidnom brzinom (Senić, 1996)

Indikatori krize prema Peščeviću su: opadajuća prodaja; opadajuća rentabilnost; povećanje stepena zaduženosti; opadanje novčanog toka i opadanje likvidnosti (Peščević, 2013, str. 293). Svaki pojedinačno od ovih faktora ili neki udruženo ukazuju na postojanje krize u organizaciji. Slika 2 prikazuje tok nastupanja problema u organizaciji. Kasnije kako kriza napreduje mogu se pojaviti simptomi poput:

- Restriktivne politike dividendi;
- Neadekvatnog reinvestiranja u posao;
- Nedostatak planiranja;
- Suprotstavljanje najvišeg rukovodstva idejama drugih;
- Pasivnost vrhovnog menadžmenta (Peščević, 2013, str. 293).



Slika 2: Tok nastupanja problema u organizaciji (Modifikovano prema Peščević, 2013)

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

Simptomi nekada mogu da budu nejasni, ali u prilog većem broju simptoma govori samo to da je organizacija već zašla u krizu. Ako organizacija ništa ne uradi po tom pitanju i zanemari znake, nastavak krize je neminovan kao i zaduživanje, opadanje prodaje, gubitak pozicije na tržištu i na kraju će doći do toga da ne može da isplati dobit.

Simptomi koji govori u prilog tome da je organizacija zasigurno zapala u krizu jesu finansijski rezultati od kojih organizacija nema nikakvu korist. Ali pored toga postoje i drugi faktori koji ukazuju na krizu koje nekada viši menadžment zanemaruje kako bi prikrili svoje slabosti. Ukoliko viši menadžment zanemari simptome koji ukazuju na potencijalnu krizu ili pogrešno reaguje na njih, nastajanje krizne situacije je skoro neizbežno.

3.2.Uzroci krize

Dok su simptomi oni koji ukazuju da organizaciji preči kriza, uzroci su odgovorni za nastajanje krize. Uzrok krize teško je jasno definisati zbog toga što uzroci mogu biti različiti. Krizna situacija retko kada ima samo jedan uzrok i uglavnom postoji više njih. Fokus organizacije ne treba biti na pronalaženju uzroka, već na rešavanju problema.

Uzroci krize jesu činioci koji dovode do krize u organizaciji. Postoji mnogo uzroka koji jednu organizaciju mogu da dovedu do krize, pa je teško i klasifikovati uzroke nastanka krize. Njihova osnovna podela jeste na eksterne i interne. Eksterni nastaju u okruženju i svi faktori koji utiču na promenu u okruženju mogu uticati na pojavu krize u organizaciji a interni nastaju u samoj organizaciji, čiji glavni uzrok su zaposleni ili rukovodstvo. Eksterni uzroci krize su promene koji nastaju u okruženju van organizacije, i sve veće promene mogu biti uzrok za pojavu krize. Neke od najznačajnijih spoljašnjih faktora koji mogu uticati na organizaciju jesu:

- Opšte promene na tržištu;
- Promene u branši;
- Globalne ekonomske krize;
- Političke promene;
- Promene zakonodavstva;
- Prirodne nesreće (Keković, Kešetović, 2006, str. 41).

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

Takođe pojava konkurenata na tržištu može predstavljati eksterni uzrok krize za neku organizaciju. Među najznačajnijim, a možda i onima koji ostavljaju najveće posledice i prouzrokuju najteže krize, jesu prirodne katastrofe.

Interni uzroci krize predstavljaju uzroke koji su nastali unutar same organizacije. Neki od internih uzroka krize jesu: neadekvatna osposobljenost rukovodstva; nestručnost ili nemoralnost rukovodstva; neefikasan komunikacijski sistem; slaba organizaciona kultura i nezadovoljstvo ili nemotivisanost zaposlenih (Keković, Kešetović, 2006, str. 42).

Utvrdjivanje uzroka krize i odgovornosti svakako treba istražiti. Nespremnost menadžmenta da deluje na krizne situacije može predstavljati fatalnu grešku za organizaciju. Greške u menadžmentu i nekompetettnost su jedan od glavnih uzroka internih kriza.

4. Krizne komunikacije

Krizne komunikacije se mogu definisati kao proces prikupljanja, obrade i širenja informacija koje su potrebne za rešavanje krizne situacije (Coombs, Holladay, 2010). Prema Fearn-Banks krizna komunikacija je komunikacija između organizacije i javnosti pre, za vreme i posle negativnog događaja (Fearn-Banks, 2007). Efikasna krizna komunikacija podrazumeva da se javnosti, medijima kao i svim zaposlenima pruže osnovne informacije vezane za nastalu krizu kao i da se kroz komunikaciju unutar organizacije uspostavi saradnja, kako bi organizacija uspela što bolje da se izbori sa krizom.

Krizne komunikacije se odnose na oblast usko povezanu sa odnosima sa javnošću koji su u vreme kriznih situacija usmerene na funkcionisanje organizacije i odnos organizacije i medija. Ovo podrazumeva kreiranje okruženja za brzo i efikasno reagovanje u novonastalim situacijama, kao i efektivnu komunikaciju kako bi se sačuvala reputacija organizacije. Komunikacija mora i treba da se razvija i pre nastanka krize međutim u vreme krize ona je glavni faktor za sanaciju štete, koje krize same po sebi često donose.

Glavni fokus pre nego što se kriza dogodi je na planiranju i pripremi za potencijalne krizne situacije, ali i ukoliko je moguće na njihovoj prevenciji. Veoma je važno da se kriza na vreme prepozna i da organizacija radi na tome da prepozna rizike koji mogu dovesti do krize. Osnovna priprema za krizu je pravljenje kriznog plana i obuka ljudi koji će voditi krizni tim. Isto tako je važno da se imenuje osoba koja će komunicirati sa medijima i odgovarati na mnoštvo pitanja ukoliko kriza nastupi. Krizna komunikacija se može podeliti na komunikaciju pre krize, za vreme krize i nakon krize. U svim ovim fazama sprovode se određene aktivnosti koji su usmerene na upravljanje i rešavanje krize.

4.1. Aktivnosti komunikacija pre krize

Aktivnosti komunikacije pre krize podrazumevaju prikupljanje informacija o potencijalnim krizama i riziku koje one nose, o planiranju strategija i taktika za njeno rešavanje, ali i postizanje reputacije i imidža organizacije.

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

Stvaranje dobrog imidža u javnosti pre krize može samo da bude pozitivno za jednu organizaciju koja se nađe u krizi (Coombs, Holladay, 2010). Komunikacija pre krize između ostalog podrazumeva i način komuniciranja sa ciljnim javnostima kako bi se kreirao imidž organizacije i stvorila pozitivna slika u javnosti, tako da organizacija već ima dobar kredibilitet koji u slučaju krize može da utiče pozitivno na odnos s ciljnim javnostima pa i medijskim predstavnicima. Planiranje komunikacije pre krize podrazumeva:

- predviđanje i prepoznavanje potencijalnih kriznih situacija;
- oblikovanje krizne grupe za komunikaciju i osposobljavanje njenih članova;
- prepoznavanje upletenih javnosti u kriznom položaju;
- oblikovanje komunikacijske strategije i taktika;
- određivanje i oblikovanje svrsishodnih komunikacijskih puteva za upletene javnosti i za smanjivanje štete reputacije preduzeća;
- testiranje i prilagođavanje komunikacijskog plana;
- određivanje i osposobljavanje osobe koja će se obraćati javnosti;
- priprema kriznog komunikacijskog centra;
- priprema ček-liste za moguću krizu i glavnih informacija o preduzeću (Novak, 2001, str. 134).

4.2. Aktivnosti komunikacije za vreme krize

Komunikacija u kriznim situacijama kreće odmah čim se krizna situacija dogodi. Najvažniji aspekt koji jedna organizacija treba da ima u kriznoj situaciji je uspostavljanje dobre i efikasne komunikacije sa ciljnim javnostima. Marinković navodi da uspešno definisana strategija kompanije u komunikaciji sa javnošću stvara pozitivnu sliku o kompaniji i time pokazuje transparentnost i otvorenost, što ih bolje pozicionira kod medija (Marinković, 2009).

Formiranje strategije za krizno komuniciranje nije jednostavno, ali uspešno formirana strategija može u javnosti da stvori dobru sliku o organizaciji, poveća poverenje i razumevanje javnosti, što je u kriznim situacijama važno. Metode koje se uzimaju u obzir prilikom planiranja strategije

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

komuniciranja u krizi su način argumentovanja; protivargumenti i emocionalnost argumentacije (Apitz, 1987).

Plan za krizno komuniciranje je jedan od važnih strateških elemenata bez kojeg se povećava rizik za uspešno upravljanje krizom. Da bi se umanjio efekat krize, krizno komuniciranje upravlja krizom, odnosima sa javnostima i medijima, korisnicima i zaposlenima. Strateško planiranje komunikacije predstavlja osnovu za upravljanje krizom (Ulmer, Sellnow, Seeger, 2015).

Plan mora biti striktno definisan, direktive moraju biti jasno formulisane, ko će šta reći, kome i na koji način. Pravilno upravljanje informacijama za organizaciju može i u krizi doneti samo pozitivne efekte dok samo negativne posledice mogu proizaći iz pogrešno prenete informacije. Na taj način se uspostavlja kontrola nad kriznom situacijom, a samim tim posledice se smanjuju i ubrzava proces ravnoteže i oporavka u organizaciji.

U kriznim situacijama najčešće poruke koje organizacija prenosi ciljnim javnostima imaju informativni karakter. Ključna poruka je „primarna informacija koja se naglašava” pogotovo tokom krizne situacije (Fearn-Banks, 2007, p. 266). Ključna poruka se formira po ciljnim javnostima u zavisnosti od toga šta koju javnost interesuje vezano za krizu. U kriznim situacijama važno je ponavljati ključne poruke ciljnim javnostima iz više razloga:

- Ponavljanje poruke je bitno jer nisu svi pripadnici ciljne javnosti u mogućnosti da istovremeno vide poruku koju organizacija želi da istakne. Ne koriste pripadnici istih grupa iste medije informisanja u istom vremenskom intervalu, iz tog razloga važno je često ponavljati poruku;
- Ponavljanjem poruke ciljna javnost se podseća, pa je manja verovatnoća da će zaboraviti poruku;
- Ponavljanje poruke omogućuje ciljnoj javnosti da poruku zapamti. Korišćenje različitih vidova komunikacije pruža mogućnost da se poruka lakše zapamti jer je ljudi čuju ili vide kroz različite medije;
- Ponavljanjem poruke se povećava verovatnoća uticaja na indiferentnost publike ili slamanje njenog otpora (Kameron et al, 2006, str. 181).

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

Pored osnovnog odgovora na krizu, Coombs predlaže tri osnovne opcije za korišćenje strategija kao odgovor na krizu: uveriti ciljne javnosti da kriza ne postoji, promeniti način na koji se komunicira o kriznom događaju da bi se ciljnim javnostima predstavio kao manje negativan, ili promeniti način na koji ciljne javnosti vide organizaciju u krizi – raditi na zaštiti i obnovi reputacije (Coombs, 2007 prema Vučinić, 2015). Ove tri osnovne opcije reakcije na krizu predstavljaju tri ključne strategije kao odgovor na krizu:

- Strategije poricanja:

Ove strategije nastoje da dokažu da kriza ne postoji ili da organizacija nema nikakvu odgovornost za krizu. Opovrgavanje postojanja krize ili odgovornost organizacije za krizni događaj služi da eliminiše reputacionu pretnju koju predstavlja kriza. Ako krizni menadžeri mogu dokazati i uveriti ciljne javnosti da kriza ne postoji, onda ne postoji reputaciona pretnja. Ova strategija se može predstaviti na sledeći način:

Napad i tužilac. Organizacija napada osobu ili grupu ljudi koji tvrde da kriza postoji i prete tužbom.

Poricanje. Organizacija poriče da kriza postoji i da se krizni događaj desio.

Ispaštanje za tuđe grehe. Organizacija krivi osobu ili grupu van organizacije za krizu (Coombs, 2007 prema Vučinić, 2015).

- Strategije umanjenja:

Prema ovim strategijama, organizacija prihvata da se kriza dogodila i da je ona uključena, ali pokušava da promeni percepciju krize u očima ciljnih javnosti, odnosno da predstavi krizu kao manje negativnu kako bi umanjila reputacionu štetu. Za ovakvu promenu percepcije krize, Coombs sugeriše da krizni menadžeri tvrde da organizacija ima minimalnu odgovornost za krizu i da je krizni događaj prvenstveno rezultat okolnosti izvan njihove kontrole, kao i da kriza nije bila tako ozbiljna i da je šteta prouzrokovana krizom manja nego što se misli. Ako ciljne javnosti pripisuju organizaciji manju odgovornost, kriza će proizvesti manju reputacionu štetu.

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

Ova strategija se može predstaviti na sledeći način:

Izgovor. Organizacija tvrdi da je kriza bila rezultat odgovornosti nečijih drugih aktivnosti, nedostatka informacija o događajima je doveo do krizne situacije, nedostatak kontrole događaja je doveo do krize, ili da je imala dobre namere, odnosno nije želela da do krize dođe.

Opravdanje. Organizacija minimizira štetu izazvanu krizom objašnjavajući da je ona mnogo manje nego što izgleda (Coombs, 2007 prema Vučinić, 2015).

- Strategije dogovora ili ponovne izgradnje:

Ove strategije odražavaju aspekte neoinstitucionalne teorije na situacionu teoriju krizne komunikacije. Prema neoinstitucionalnoj teoriji, od organizacije se očekuje određeni način ponašanja u skladu sa društvenim normama. Organizacije se smatraju legitimnim kada je njihovo ponašanje u skladu sa društvenim normama, odnosno kada ispunjavaju očekivanja javnosti. Pošto je kriza često kršenje društvenih normi i očekivanja, organizacije moraju da rade na obnovi svog legitimiteta i one to čine kroz korporativne diskurse. Primenom strategija dogovora, krizni menadžeri se nose sa posledicama krize obraćajući se akterima direktno u cilju zaštite i obnove svoje reputacije.

Ova strategija se može predstaviti na sledeći način:

Nadoknada ili kompenzacija. Organizacija pokazuje zabrinutost za žrtve, nudi novac ili poklone žrtvama

Molba za oprostaj. Organizacija preuzima punu odgovornost, pokazuje kajanje i izvinjava se ciljnim javnostima (Coombs, 2007 prema Vučinić, 2015).

- Strategije pojačanja

Ova strategija se može predstaviti na sledeći način:

Podsećanje. Organizacija podseća ciljne javnosti na njeno prošlo dobro delovanje.

Integracija ili laskavost. Organizacija hvali stekholdere za njihove aktivnosti u prevazilaženju krize (Coombs, 2007 prema Vučinić, 2015).

4.3. Aktivnosti komunikacije posle krize

Posle krize svaka organizacija teži da se vrati normalnom funkcionisanju. Svaka organizacija posle krize treba da izanalizira šta se dogodilo ali i da se pripremi za buduće krize koje mogu da se dogode, da sagleda sve slabe strane i sve negativno što se dogodilo tokom prethodne krize i da poboljšaju budući krizni plan. Prema Marinkoviću najbolje vreme za pripremanje plana za novu potencijalnu krizu jeste onda kada se reši postojeća kriza jer su ljudi tada više motivisani, a i iskustvo koje su stekli je još uvek sveže (Marinković, 2009). Komunikacija posle krize ima za cilj da obezbedi protok informacija o napretku organizacije nakon krize, svim ciljnim javnostima.

Prema Vučinić analizom svih aktivnosti organizacije tokom krize, može da se dođe do korisnih zaključaka za buduće strateško planiranje komunikacije (Vučinić, 2015). Ona takođe navodi na koja pitanja treba da se odgovori kada se pravi analiza završene krizne situacije: Koji su bili pravi uzroci krize? Da li je organizacija na vreme uočila prve znake krize, odnosno zbog čega ih nije uočila? Da li se kriza mogla izbeći i kako? Da li je organizacija ispunila ciljeve krizne komunikacije? Da li je krizni štab upravljao krizom prema planu krizne komunikacije? Da li je krizni štab uspeo da realizuje krizu na pravi način? Koji delovi plana su bili dobri, a gde su bili propusti? Da li je organizacija mogla da učini još nešto da ubrza rešavanje krize?

4.4. Interno i eksterno komuniciranje u kriznim situacijama

Interno komuniciranje u kriznim situacijama odnosi se na komunikaciju koja se odvija između zaposlenih u organizaciji tokom kriza. Ishod krize zavisi od mnogo faktora, jedan od faktora je dobra saradnja i komunikacija unutar organizacije, što je posebno važno tokom krize. Nedovoljno razvijena interna komunikacija u organizaciji podstiče širenje panike u toku krize, što dodatno

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

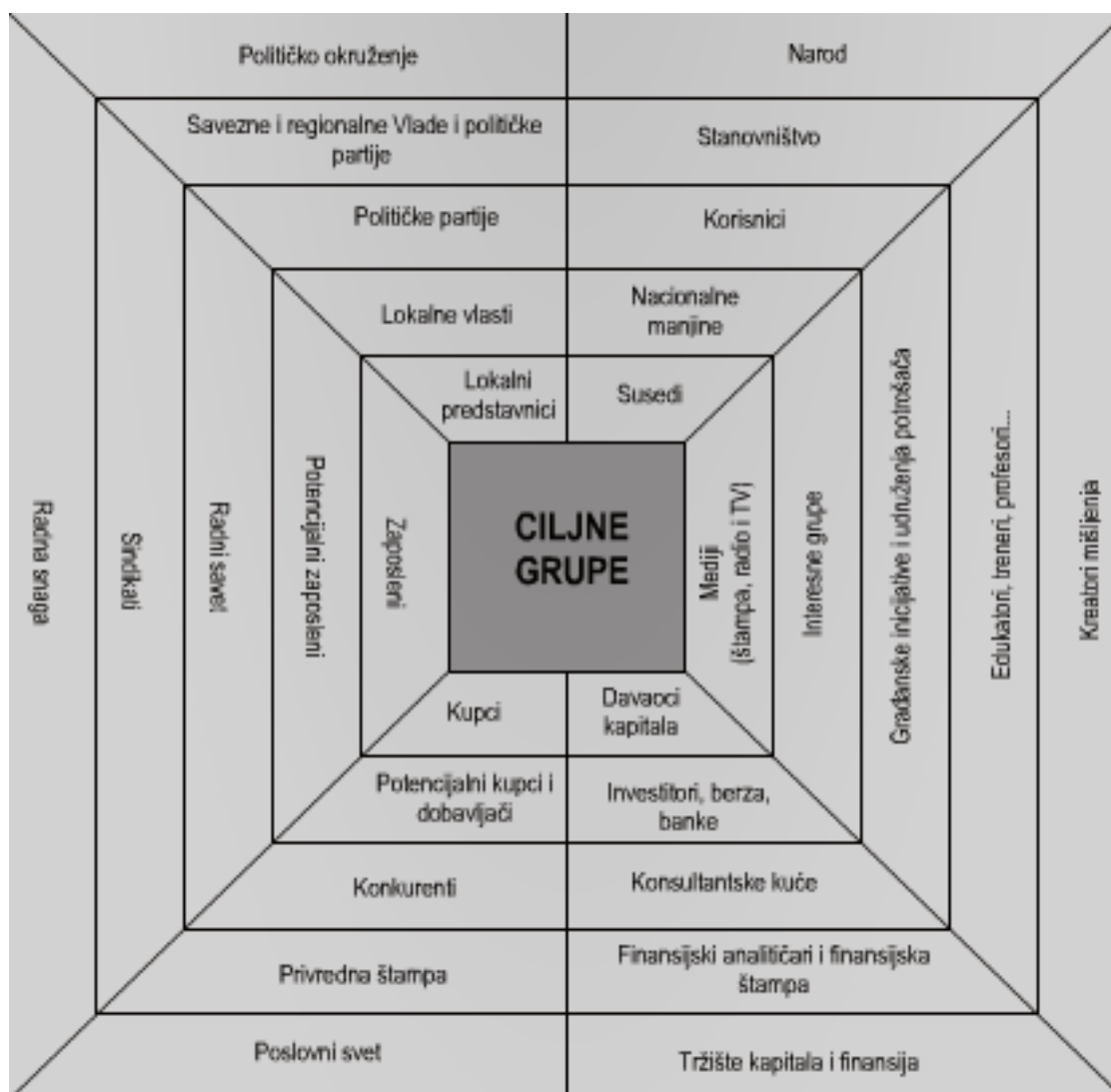
otežava njeno prevazilaženje, dok dobrom internom komunikacijom kod zaposlenih se podstiče motivacija da pomognu organizaciji da se izbori sa situacijom u kojoj se našla.

Interna komunikacija ima tri glavne svrhe: integraciju zaposlenih kroz prihvatanje kulture i vrednosti organizacije; njihovo informisanje o organizacijskim veštima i aktivnostima i slušanje zaposlenih, njihovih briga i pitanja (Vučinić, 2015).

Eksterno komuniciranje u kriznim situacijama podrazumeva komunikaciju sa svim javnostima od značaja koji se nalaze izvan organizacije. Fearn-Banks navodi da u eksternu javnost spadaju: potrošači/klijenti, članovi zajednice, zvaničnici vlade, sindikati, dobavljači, konkurenti i druge javnosti koje su povezane na neki način sa organizacijom (Fearn-Banks, 2007).

Eksternim komuniciranjem se omogućuje prenošenje informacija od značaja, a to je proces koji mora da se planira strateški. Za svaku od ovih javnosti treba posebno planirati komunikaciju. Ovo je proces komuniciranja koji mora detaljno da bude razrađen u kriznom planu, a to je: šta reći, kome, kada i na koji način.

Kotler i Keller navode da je javnost svaka grupa ljudi koja ima sposobnost da utiče na organizaciju da ostvari svoje ciljeve (Kotler, Keller, 2006). Kako bi se efikasno komuniciralo u kriznoj situaciji važno je da se odrede strategije komuniciranja za svaku ciljnu javnost posebno, nijedna javnost ne sme biti izostavljena. Nije jednostavno obratiti se javnosti u kriznoj situaciji zato je važno biti dobro pripremljen i imati već unapred spremljene ključne poruke koje bi trebalo da sadrže samo proverene informacije i činjenice o kriznom događaju. Na slici 3 prikazane su sve ciljne grupe kojima se organizacija obraća prilikom realizacije strategija za rešavanje i prevazilaženje krize.



Slika 3. Ciljne grupe javnosti (Marinković, 2009)

Kako bi ciljne javnosti prihvatile poruku ona mora da bude istinita, iznošenjem laži gubi se kredibilitet kod javnosti i stvara se nepoverenje i odbojnost. Takođe je važno da se obrati pažnja na odabir medija putem kojih će se plasirati ključna poruka, kao i odabir tehnike za prenošenje te poruke.

Poruke u kriznim situacijama treba da budu lako razumljive i jasno definisane i nedvosmislene. Veoma je važno da se ključna poruka ne menja i da je se osoba koja predstavlja organizaciju dosledno pridržava, jer menjanje poruka stvara osećaj kod javnosti da se nešto krije.

4.5. Komunikacija rizika

Komunikacija rizika je povezana sa kriznim komunikacijama. Prema Walaski oba termina, i komunikacija rizika i krizna komunikacija, se koriste da se opišu procesi razvoja odnosa sa ciljnim javnostima kojima se saopštavaju informacije o potencijalnim opasnostima (Walaski, 2011). Veoma je važno da se uspostave dobri odnosi pre nego što se kriza dogodi, jer uspostavljanje odnosa nakon krize sa ciljnom publikom u nekim situacijama može biti i nemoguće. Komunikacija rizika predstavlja prenos informacija o potencijalnom riziku onima koje taj rizik može da dotiče.

Komunikacija rizika se može definisati kao interaktivni proces razmene informacija i mišljenja između pojedinaca, grupa i institucija o riziku ili potencijalnom riziku po ljudsko zdravlje ili životnu sredinu (Lundgren, McMakin, 2008). Primarni cilj ove interakcije jeste da se pronađu i prikupe što jednostavnije informacije kako bi se što produktivnije upravljalo rizikom.

Komunikacija rizika se definiše i kao svaka verbalna ili pisana razmena čiji je cilj prenošenje informacija u pogledu rizika po zdravlje i bezbednost ljudi i životne sredine (Kameron et al., 2006). Ona pomaže ljudima da razumeju rizik, da se prireme za njega kao i šta mogu da preduzmu ukoliko dođe do neke rizične ili krizne situacije. Postoji nekoliko faktora komunikacije rizika koji utiču na to kako ih javnost sagleda:

- Dobrovoljno preuzimanje rizika se bolje prihvata nego rizik nad kojim neko nema kontrolu;
- Složenost situacije povećava percepciju rizika;
- Poznate situacije stvaraju veće poverenje u javnosti;
- Kada su poruke koje se prenose kontradiktorne, percepcija rizika se samim tim povećava;
- Posledice i njihova ozbiljnost utiču na percepciju rizika (Kameron et al., 2006, str. 191).

4.6. Upravljanje kriznom situacijom

Kriza ima svoj tok, zbog toga je važno prepoznati je na vreme i upravljati njome. Svaka organizacija treba da ima pregled potencijalnih kriza, način prevencije i pripremljenje strategije za sanaciju krize, ukoliko ona nastupi. Sanacija krize iziskuje vreme i ne treba dozvoliti da se kriza produbi i da se širi zato je pravovremeno delovanje ključna stvar od koje zavisi ishod krize.

Cilj upravljanja krizom je da spreči da se kriza pojavi, ali ako se ona ipak dogodi onda upravljanje krizom ima za cilj da spreči negativne efekte koje ona može prouzokovati organizaciji u kojoj se dogodila.

Prema Filipović i Kostić-Stanković upravljanje kriznom situacijom započinje onda kada se utvrdi da je ona već nastala (Filipović, Kostić-Stanković, 2011). Ove autorke takođe navode neke od proverenih taktika za upravljanje kriznim situacijama:

- *Pokazati žaljenje* - Javnost želi da čuje da je organizaciji žao zbog krize koja se dogodila i ako nekada sama organizacija nije učinila nikakvu grešku;
- *Ponuditi rešenje* - Javnost će bolje prihvatiti nastalu situaciju ukoliko joj se prikaže i ponudi plan za njeno rešavanje;
- *Sprovesti promene* - Ukoliko se sprovedu promene u organizaciji mogu se izbeći nove krize ali takođe mogu kod javnosti stvoriti pozitivnu sliku o organizaciji i šta ona čini da se takve situacije više ne dogode;
- *Nadoknaditi štetu* - Ako je krizna situacija prouzrokovana nekom štetom kod javnosti se može postići pozitivan efekat ukoliko se ta šteta nadoknadi (Filipović, Kostić-Stanković, 2011, str. 214).

Svaka krizna situacija ima svoje negativne posledice koje trajno mogu oštetiti organizaciju i njen imidž ali ukoliko se kriza prepozna na vreme i njome se efikasno upravlja onda organizacija može iskoristiti to i kao povoljnu priliku. U zavisnosti od načina upravljanja kriznom situacijom organizacija može iz te bitke izaći i kao pobednik, ali i kao gubitnik.

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

Svaka organizacija bi trebalo da poseduje krizni plan kako bi mogla da se osloni na njega ukoliko dođe do krizne situacije. Sam krizni plan zavisiće od organizacije do organizacije u zavisnosti od njenih potreba, slabosti, veličine organizacije i ostalih faktora koji mogu uticati na izgled plana. Krizni plan je plan koji se priprema pre nego što kriza nastupi a njegov glavni cilj je da se njime kontroliše nastala krizna situacija. Plan mora biti takav da bude uvek prilagodljiv, ali nikada ne može biti univerzalan jer svaka kriza ima svoj tok i delovanje i za svaku krizu se treba pripremiti pojedinačno. Neka od važnijih pitanja koja treba razmotriti pre pravljenja plana za krizne situacije jesu:

- Koje su potencijalne pretnje organizaciji?
- Može li se isplanirati svaka od potencijalnih mogućnosti?
- Ko je odgovoran za krizu?
- Šta krizni plan ima za cilj da zaštiti (npr: imidž, robnu marku, menadžment organizacije..)?
- Da li je plan uopšte potreban ili je dovoljno napraviti neke pripreme? (Filipović, Kostić-Stanković, 2011, str.215).

Fearn-Banks navodi da postoji pet faza krize (Fearn-Banks, 2007, p. 8):

- *Faza otkrivanja*

Započinje sa simptomima koji nekada mogu biti i neprimetni. Većina kriza ima primetan početak i samim tim organizacija je sposobna da na vreme vidi naznake krize koja će se desiti ali naravno postoje krize i koje ne daju nikakve naznake. U ovoj fazi cilj je da se identifikuje potencijalna kriza i da se svi mogući interni i eksterni faktori razmotre. Težina krize zavisiće i od toga da li je kriza detektovana pravovremeno i da li je učinjeno sve da se kriza ne proširi ukoliko je već došlo do nje.

- *Faza prevencije/pripreme*

U ovoj fazi formiranje kriznog tima je izuzetno važno kako bi članovi tima krenuli da umanjuju postojeće rizike ali i realizuju plan za prevenciju krize koja može da se pojavi. Procenjuju se svi

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

moćni scenariji krize, razvijaju planovi i strategije za upravljanje krizom. Ova faza je važna kako bi se pripremili za krizu koja ne može da se spreči. Prema Fearn-Banks plan za krizno komuniciranje predstavlja najvažniji faktor u ovoj fazi(Fearn-Banks, 2007). Sa ovim planom svaka osoba kriznog tima zna svoju ulogu, kao i šta treba ili ne treba da kaže i radi, koga treba da obavesti i kako da komunicira sa zaposlenima ali i medijima u ovoj situaciji. Cilj ove faze jeste da se spreče moguće krizne situacije ali i da se efikasno upravlja onima koje ne mogu da se spreče.

- *Faza suzbijanja*

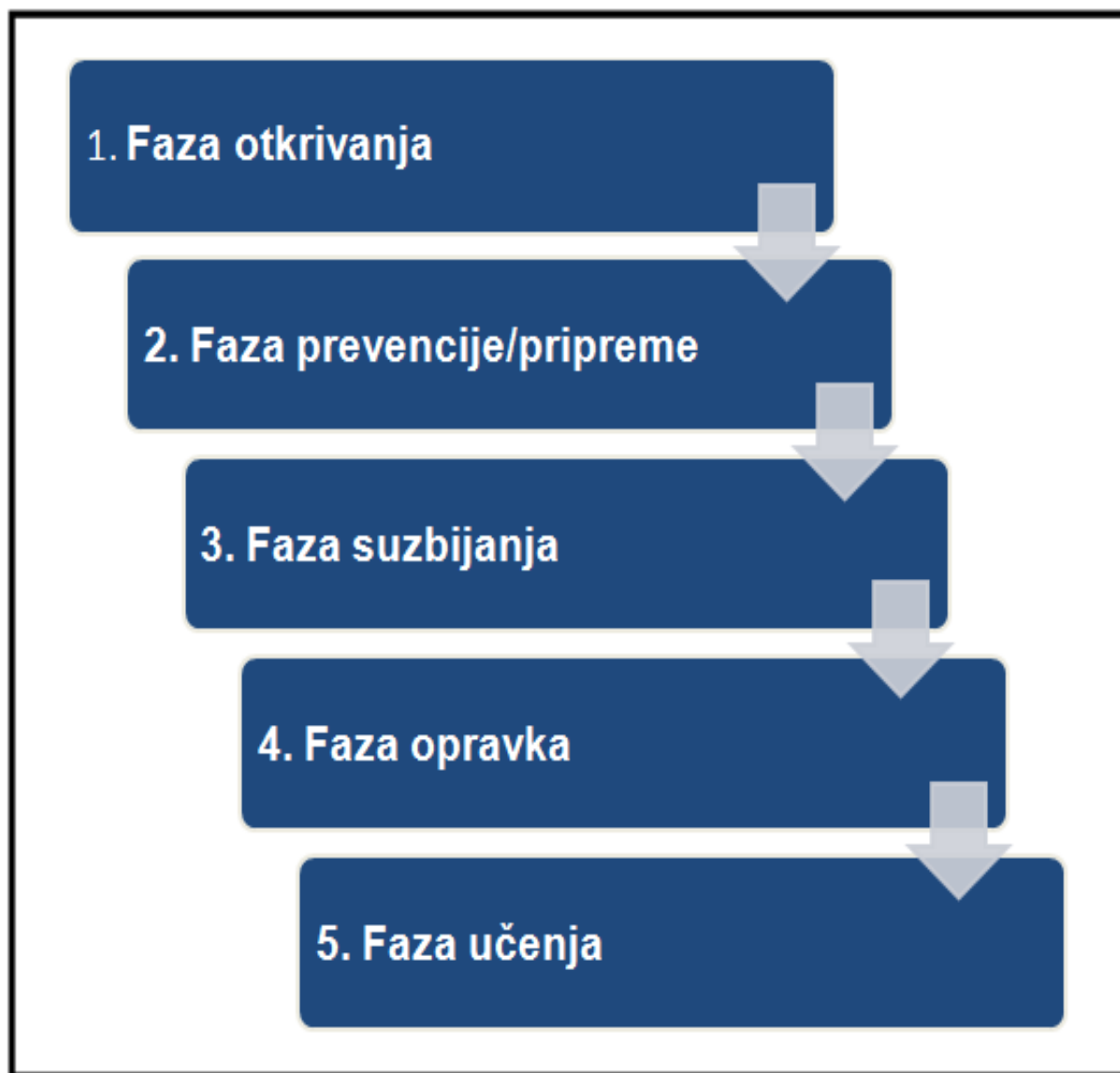
Kada nije moguće da se izbegne kriza i kada se kriza dogodi, krizni tim i čitava organizacija koja je pogođena krizom treba da rade zajedno na njenom suzbijanju. Jedan od najvažnijih koraka ove faze jeste svakako da se umanjí vremenski period koji kriza traje kao i da se spreči da se ne proširi na druge delove organizacije.

- *Faza oporavka*

Predstavlja fazu gde se pokušava da se delovanje organizacije i njene aktivnosti odvijaju što je normalnije moguće. Svaka organizacija nakon krize želi da se stvari vrata u normalu.

- *Faza učenja*

Poslednja faza je faza iz koje se procenjuje kriza, šta je organizacija izgubila, a šta dobila tokom nje ali i kako je reagovala i kako može da se unapredi. Pomoću ove faze mogu se uspostaviti dalji planovi i fokusirati se na rešavanje postojećih probleme za potencijalne buduće krizne situacije. Na slici 4 dat je prikaz ovih 5 faza.



Slika 4. Pet faza krize (Fearn-Banks, 2007)

Od ključne je važnosti da se tim formira pre nastanka krizne situacije, to radi vrhovni menadžment. Članovi kriznog tima biraju se u zavisnosti od krize koja se dogodila i u zavisnosti na koji sektor organizacije kriza ima najveći efekat. Prema Bartonu tim za krizne situacije obično čine članovi tima iz odnosa s javnošću, pravnog tima, finansija, operative, bezbednosti i ljudskih resursa (Barton, 2001). Pri izboru ljudi za krizni tim gleda se obrazovanje, sposobnosti, iskustvo ali nisu to najvažniji faktori, od velikog značaja je da umeju da rade kao tim ali i da dobro podnose pritiske koje sama krizna situacija nameće.

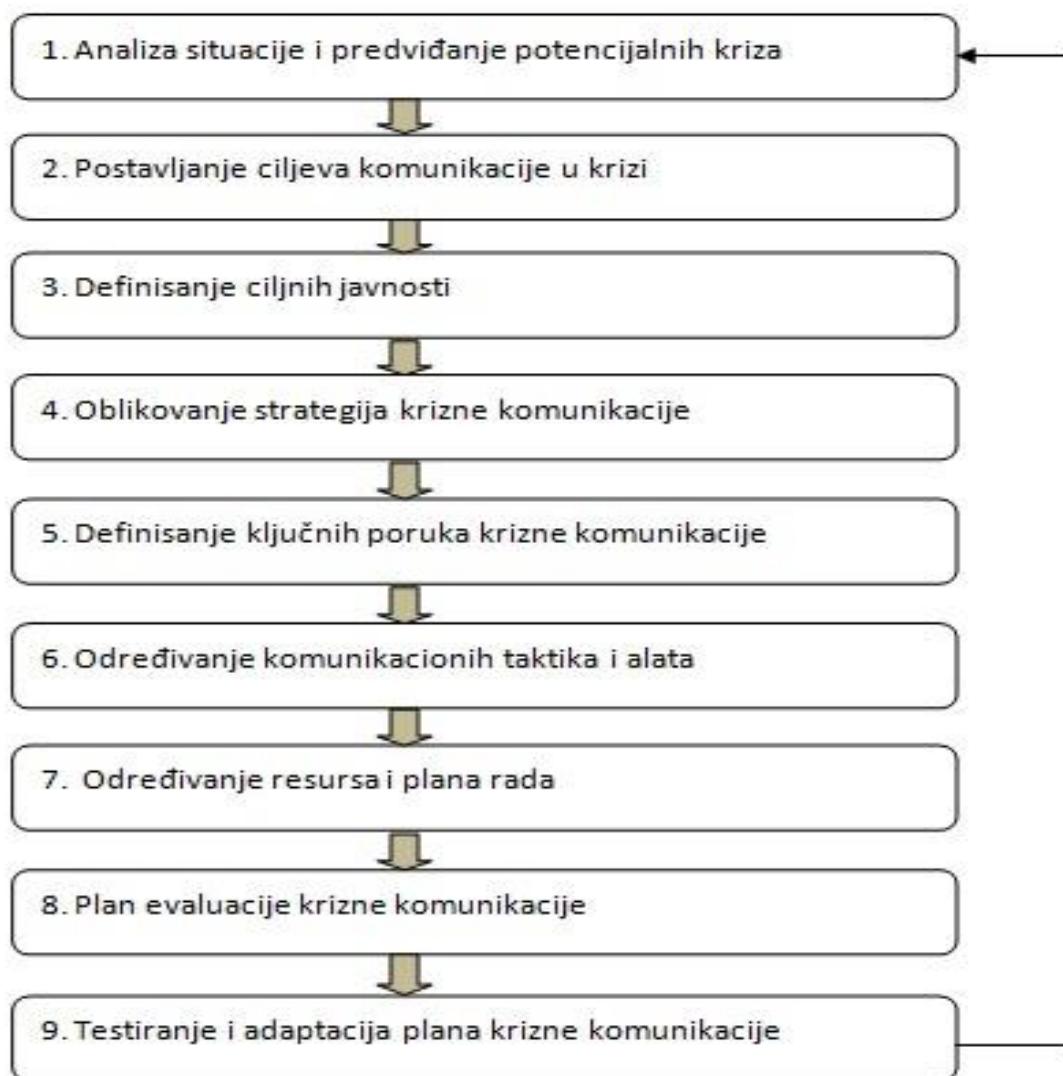
Uloga komunikacija u kriznim situacijama

Prema Filipović i Kostić-Stanković krizni tim mora imati i krizni štab koji u potpunosti mora biti funkcionalan i opremljen kancelarijskim materijalom (Filipović, Kostić-Stanković, 2011).

Komunikacija je važan segment zbog toga ljudi u timu moraju imati veoma razvijene komunikacione sposobnosti kako bi dovoljno efektivno mogli da naprave krizni plan kroz razmenu ideja u timu ali i sa ostalim zaposlenima u organizaciji. Uloga kriznog tima jeste da uoči prve znake potencijalne krize kao i da istraži sve slabosti organizacije koje kriza može da pogodi.

Prema Ray tim za krizne situacije treba da bude kohezivan, da bude osposobljen za komunikaciju i da svaki član tima bude posvećen i poverljiv (Ray, 1999). Veoma je važno da tim bude sposoban da napravi listu prioriteta po kojoj se deluje u kriznoj situaciji kao i da zna da rangira probleme po njihovom efektu koji imaju na organizaciju i koji su najvažniji da se prvi reše a koji mogu i da sačekaju. Glavna funkcija kriznog tima je da identifikuje potencijalne krize koje mogu da pogode organizaciju ali i da uspostave krizni plan ukoliko dođe do krize.

Prema Vučinić planiranje strategija odnosa s javnošću, a posebno strategija za kriznu komunikaciju je složen proces i sastoji se od više faza (Vučnić, 2015). Prema ovoj autorki krizna komunikacija se sastoji od 9 faza koji su prikazani na slici 5 a koje će u nastavku rada biti detaljnije opisani:



Slika 5: Izrada strategije komuniciranja u kriznim situacijama (Vučinić, 2015)

- *Analiza situacije i predviđanje potencijalnih kriza:*

Prvi korak u planiranju svih komunikacionih strategija započinje sa dobrim istraživanjem i analizom okruženja, a u slučaju kriznog plana to je analiza mogućih uzroka nepravilnosti. Na osnovu ove analize pravi se popis potencijalnih kriza koje mogu zadesiti organizaciju, a zatim se na osnovu toga postavljaju ciljevi, određuju ciljne javnosti za date krizne situacije i strategija za njihovo rešavanje. Istraživanje i analiza ne treba da budu jednokratni proces koji se radi samo

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

prilikom pravljenja strateškog plana, već se redovnim istraživanjima i analizama mogu prepoznati neke krize u njihovom nastajanju i u toj fazi mnogo lakše prevazići (Vučinić, 2015).

- *Postavljanje ciljeva komunikacije u krizi:*

Na osnovu analize postojećeg stanja i utvrđivanja problema i potencijalnih kriza, definišu se ciljevi komunikacije koji moraju biti u skladu sa poslovnim ciljevima organizacije. Cilj krizne komunikacije daje odgovor na pitanje: šta će se postići strategijom krizne komunikacije. Pri tome, komunikaciona strategija i komunikacione aktivnosti ne mogu biti cilj sam po sebi, već su u funkciji dostizanja pravilno definisanih komunikacionih ciljeva. Nakon definisanja opšteg cilja krizne komunikacije određuju se posebni ciljevi koji daju odgovor na pitanje: šta sve organizacija želi da postigne i u kom vremenskom periodu (Vučinić, 2015).

- *Definisanje ciljnih javnosti:*

Naredni korak je identifikovanje i analiza ključnih javnosti organizacije u cilju određivanja prioritetnih javnosti koje potencijalna kriza pogađa, i koje imaju najveći uticaj na realizaciju postavljenih ciljeva. Potrebno je analizirati njihova znanja, mišljenja, stavove i ponašanja o organizaciji i ključnim pitanjima u vezi sa organizacijom i potencijalnim krizama koje je mogu zadesiti. Krizni plan treba da sadrži detaljan spisak svih ključnih javnosti, ali i način kontaktiranja svih onih javnosti sa kojima organizacija planira direktnu komunikaciju, kao što su zaposleni, njihove porodice, dobavljači i distributeri, zakonodavna tela i sl. (Vučinić, 2015).

- *Oblikovanje strategija krizne komunikacije:*

Na osnovu analize kojom su utvrđeni problemi, postavljeni ciljevi i definisane ciljne javnosti, prelazi se na oblikovanje strategije krizne komunikacije. Strategijom se opisuje način dolaska do postavljenog cilja. Strategija treba da da odgovore na pitanja: šta treba uraditi i šta treba reći u svim fazama razvoja krize (Vučinić, 2015).

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

- *Definisanje ključnih poruka krizne komunikacije:*

Ključne poruke su sve ono što organizacija želi da kaže svojim ciljnim javnostima kako bi ostvarila cilj komunikacije. One moraju biti kratke i jasne kako bi se izbegla svaka mogućnost da se pogrešno protumače od strane ciljnih javnosti što je posebno važno u kriznoj komunikaciji. Naravno, ukoliko je ciljna grupa stručna javnost, poruke će se razlikovati po svojoj složenosti i upotrebi stručnih termina u odnosu na poruke koje organizacija želi da pošalje svojim potrošačima. Pored toga, u krizi je posebno važno da sve poruke budu istinite i konzistentne kako nakon više ponavljanja ne bi mogle da izazovu promenu mišljenja ili ponašanja (Vučinić, 2015).

- *Određivanje komunikacionih taktika i alata:*

Nakon određivanja adekvatne strategije, razrađuju se taktike krizne komunikacije kao modeli delovanja i liste aktivnosti za svaki mogući scenario potencijalne krize. U zavisnosti od strategije za dati scenario i resursa kojima organizacija raspolaže, određuju se komunikacioni alati koji će se moći koristiti (Vučinić, 2015).

- *Određivanje resursa i plana rada:*

Za operacionalizaciju krizne strategije neophodno je unapred odrediti resurse kojima organizacija raspolaže, a koji čine: ljudske resurse, budžet i vreme potrebno za sprovođenje komunikacionih aktivnosti u krizi. Prilikom određivanja resursa za kriznu komunikaciju ključno je uspostavljanje kriznog štaba i određivanje njegovih članova koji će koordinirati krizom. Tim treba da čini adekvatan broj profesionalaca kojima su dodeljena jasna ovlašćenja i odgovornosti. Plan treba da sadrži spisak članova krizog štaba sa osnovnim informacijama o njima, brojevima telefona koji treba da budu stalno dostupni, opisom njihove odgovornosti, informacijama o njihovim zamenicima. Pored ljudskih resursa, vremenski plan rada je još jedan od ključnih elemenata strateškog plana krizne komunikacije. Sve aktivnosti definisane planom moraju se staviti u vremenski raspored od trenutka kada se započinje upravljanje kriznom komunikacijom do njene evaluacije. Svaki plan mora imati i pripremljen budžet za njegovu realizaciju. Prilikom određivanja godišnjeg budžeta za odnose s javnošću, organizacije moraju predvideti i budžet za

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

potencijalne krize koji se možda neće iskoristiti ali mora da bude na raspolaganju ukoliko se kriza dogodi (Vučinić, 2015).

- *Plan evaluacije krizne komunikacije:*

Svaki strateški plan komunikacije mora da ima i plan evaluacije. Tehnike evaluacije se uspostavljaju na osnovu postavljenih ciljeva komunikacije koji moraju biti merljivi. Planom evaluacije definišu se tehnike praćenja i vrednovanja rezultata primene date komunikacione strategije (Vučinić, 2015)

- *Testiranje i adaptacija plana krizne komunikacije:*

Pripremljen plan za kriznu komunikaciju treba da se redovno testira i ažurira. Testiranje plana podrazumeva simulaciju kriznih situacija različitih scenarija u cilju što bolje pripreme za krizu i identifikacije slabih tačaka plana koje treba unaprediti. U procesu testiranja treba da učestvuju članovi kriznog tima organizacije (Vučinić, 2015).

5. Odnosi sa medijima u kriznim situacijama

Danas je bez medija život nezamisliv. Mediji sprovode informacije od važnosti do šire javnosti, zbog toga je važno da odnos sa medijima svaka organizacija razvija pre početka krize. Cilj je da se stvori pozitivan stav o organizaciji u široj javnosti. Posle nastanka krize od organizacije se očekuje da već u prvim momentima obavesti javnost i medije. Od medija se očekuje da u toku krize izveštavaju, jer to je njihov posao ali od same krize i odnosa između organizacije, koju je zadesila kriza i medija zavisi način interpretiranja krize široj javnosti.

Saradnja sa medijima u prvim momentima je važna kako se ne bi iznele neke informacije koje nisu tačne ili širile dezinformacije. Dobar odnos sa medijima je veoma važan, pogotovo u trenucima krize, jer ukoliko organizacija odluči da ne obavesti medije, od medija se svakako očekuje da će informacije potražiti negde drugde, a te informacije možda nisu potvrđene niti tačne, i to znatno može ugroziti reputaciju organizacije, a nijedna organizacija to ne želi. Krizni tim tokom planiranja strategija za komuniciranje sa medijima prikuplja proverene informacije i kreira poruke o krizi koja je nastala, a koje će biti saopštene medijima. Marinković navodi da su mediji najvažniji faktor u toku krize i ako mediji ne izveštavaju o kriznom događaju on se i nije desio. Oni obavljaju više od izveštavanja u krizi jer otkrivaju krizne situacije i time onemogućuju organizacijama da ih prikriju, tragaju za informacijama koje oni žele da plasiraju u cilju povećanja svog tržišnog učešća i svojim izveštavanjem, najviše oblikuju mišljenje ljudi o organizaciji i time presudno utiču na njihovu reputaciju (Marinković, 2009).

Šta mediji žele da znaju kada se dogodi kriza? Prema Fearn-Banks mediji žele odgovore na sledeća pitanja: Šta se dogodilo? Da li je bilo smrtnih slučajeva ili povreda? Koji je obim štete? Da li postoji opasnost od budućih povreda ili oštećenja? Zašto se to dogodilo? Ko ili šta je odgovoran? Šta se radi povodom toga? Kada će da se završi? Da li se to dešavalo ranije? Da li je bilo znakova upozorenja na problem? (Fearn-Banks, 2007, p. 18).

Bez obzira da li je organizacija koja je pogođena krizom kriva za krizu ili ne, mediji će pisati, a javnost pratiti događaj ili aferu. U oba slučaja treba da se odmah pri pojavi krize komunicira sa medijima i sa javnošću, kako bi se preuzela kontrola nad informacijama koje se iznose. Uvek

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

treba imati na umu koliko je sedma sila jaka i kako lako oblikuju mišljenja javnosti, a u kriznoj situaciji svaka organizacija koja je već u nevolji želi da mišljenja o njoj budu pozitivna i u njenu korist.

U modernom društvu u kojem se živi, organizacije ne mogu da opstanu bez saradnje sa medijima, i opšte je poznato koliki mediji imaju uticaj na javnost. Jedan od važnijih fokusa sektora odnosa s javnošću neke organizacije jeste da grade dobre odnose sa medijima, tj. medijskim kućama i predstavnicima tih medijskih kuća. Dobri odnosi sa medijima se grade dugo a cilj je da obe strane, organizacija i mediji, imaju nešto korisno od tog odnosa. „Odnosi sa medijima predstavljaju skup aktivnosti u okviru odnosa s javnošću, kojima se planski, organizovano i kontinuirano uspostavljaju i održavaju uzajamno korisni odnosi između organizacije i predstavnika različitih medija” (Filipović, Kostić-Stanković, 2011, str. 188):

Filipović i Kostić-Stanković navode pet principa koje je potrebno poštovati za izgradnju dobrih i korisnih odnosa sa medijima (Filipović, Kostić-Stanković, 2011, str. 196):

- *Dostupnost;*

Predstavnici medija imaju potrebu da stalno traže nove informacije a od organizacije se očekuje da bude dostupna medijima i da pruži informacije, pogotovo u kriznim situacijama u kojima se situacija brzo menja i stvaraju nove informacije koje su medijski važne i koje treba da se dostave medijima i javnosti u što kraćem roku.

- *Profesionalnost;*

Izbegavanje stvaranja prisnih i ličnih odnosa sa predstavnicima medija kako bi se održao nivo profesionalnosti.

- *Obaveštenost;*

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

Osoba zadužena za komunikaciju sa predstavnicima medija treba da bude obaveštena o svemu, ovo je veoma važno za komunikaciju tokom krize kako se ne bi prenele neke nepouzidane informacije koje mogu štetiti javnosti ili organizaciji.

- *Predusretljivost;*

U praksi se često podrazumeva kao udovoljavanje prohteva medijskih predstavnika, ali u stvari ima značenje da se odgovori na realne potrebe i pitanja medijskih predstavnika, davajući informacije koje su potrebne, a samim tim i olakša im posao.

- *Pouzdanost;*

Osoba koja će govoriti u ime organizacije mora da bude izvor pravih, proverenih i pouzdanih informacija, što je u slučaju krizne situacije veoma važno. Na ovaj način se najbolje grade odnosi sa predstavnicima medija. Iznošenjem neproverenih informacija organizacija može da izgubi kredibilitet što trajno može ugroziti odnose između organizacije i medijskih predstavnika.

U kriznoj situaciji mediji su veoma važni za organizaciju, ne samo zato što oni jesu jedna ciljna javnost kojoj se organizacija obraća u toku krizne situacije, već zato što predstavljaju i kanal sprovođenja informacija do ostalih ciljnih javnosti koje su važne za organizaciju. Dobri odnosi između organizacije i medija nekada mogu biti prekretnica za izlazak organizacije iz krize. Ukoliko se ne izgrade dobri odnosi sa medijima, oni u kriznoj situaciji mogu napraviti dodatnu štetu organizaciji iznoseći netačne informacije i komunicirajući sa izvorima koji su nepouzdati, ili preći prag etičkog kodeksa i širiti laži u javnosti o organizaciji i krizi u kojoj se našla. U tom slučaju organizacija će imati sem krizne situacije problem popravljjanje loše slike u javnosti koju su mediji stvorili. Od organizacije i uloženog truda da izgradi odnose sa medijima zavisi da li će mediji u trenutku krize biti prijatelji i pomoći organizaciji da se izvuče iz krize, ili neprijatelji i narušiti reputaciju organizacije u potpunosti.

U kriznoj situaciji organizacija ima nekoliko instrumenata komunikacije sa medijima na raspolaganju poput saopštenja za javnost; konferencija za novinare; intervjua ili kraćih izjava za

radio, tv, novine ili časopis; nastupa na javnim i stručnim skupovima koje mediji prenose ili telefonskih uključenja u program (Marinković, 2009, str. 75).

5.1. Portparol za medije

Kada kriza pogodi neku organizaciju mediji će zahtevati informacije, iz tog razloga važno je imati osobu koja će govoriti u ime organizacije. Imenujući tu osobu organizacija se ograničava da neproverene informacije ne budu iznešene, jer osoba koja predstavlja organizaciju mora da bude detaljno informisana o događaju i da bude dobro pripremljena pre komunikacije sa medijima i ciljnim javnostima. Osoba koja će govoriti u ime organizacije naziva se portparol, u slučaju krizne situacije najčešće je to osoba na najvišem položaju kompanije, koja ima autoritet i koja uliva poverenje, ili menadžer za odnose s javnošću koji već ima izgrađene odnose sa medijima.

Philips navodi da se odabirom osobe koja će komunicirati sa medijima i javnošću, govori o tome kolika je zaista kriza. On takođe navodi da ukoliko organizacija izabere nekoga na visokoj poziciji javnost zaključuje da je kriza veća nego što se govori u javnosti, a ukoliko organizacija izabere nekoga na najnižoj poziciji da bude portparol, javnost zaključuje da organizacija ne shvata krizu za ozbiljno (Philips, 2013). Zato je važno da portparol bude osoba koja nema strah od nastupanja u javnosti, da je elokventna i da može da odgovori na pitanja o krizi ali i da poseduje neku vrstu autoriteta jer to uliva osećaj kod javnosti da toj osobi može da se veruje, naravno uzimajući u obzir to da samo iznosi istinite informacije. Ukoliko je za portparola imenovan menadžer za odnose s javnošću dobra strana će biti to što on poseduje već izgrađene odnose s medijima, to može olakšati komunikaciju koja je i ovako otežana samom krizom. Važno je da postoji zamenik portparola koji će detaljno biti upućen ukoliko se dogodi da glavni imenovani portparol nije u mogućnosti da predstavlja organizaciju.

5.2. Saopštenja za javnost

Osnovni instrument komunikacije sa medijima predstavlja saopštenje za javnost. Ovaj vid komunikacije organizacije koriste se kako bi na brz način distribuirale informacije medijima o nekom događaju. U kriznim situacijama ovo je najčešći vid komunikacije, kojim se prenose tačne

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

informacije o događaju, a samim tim i mora da sadrži suštinu vesti i da ponudi odgovor na pet osnovnih pitanja u novinarstvu: ko, šta, kada, gde i zašto, koja su često nadopunjena i šestim-kako (Marinković, 2009). Krizne situacije sa sobom nose veliki vremenski pritisak i kratke rokove za pisanje saopštenja ali mediji će znati da cene kada je saopštenje za javnost napisano u dobroj formi, zato je važno ispoštovati sledeći redosled informacija:

- Vrsta događaja;
- Lokacija;
- Pojediniosti o događaju;
- Pojediniosti o preduzetim aktivnostima;
- Citirani navodi žaljenja vrha organizacije o događaju;
- Pojediniosti o istragama uzroka događaja (Marinković, 2009, str. 77).

Saopštenja za javnost pogotovo u kriznim situacijama moraju dobro biti formulisana i zasnovana isključivo na činjenicama kako bi mediji mogli da ih prenesu javnosti. U tabeli 1 prikazana je struktura saopštenja za javnost.

Tabela 1: Struktura saopštenja za javnost (Filpović, Kostić-Stanković, 2011)

PASUS	VRSTA INFORMACIJA
I	KO? ŠTA? GDE? KADA? KAKO?
II	DODATNE INFORMACIJE O DOGAĐAJU ILI CITAT RUKOVODIOCA
III	DODATNE INFORMACIJE O ORGANIZACIJI
IV	INFORMACIJE NIŽEG PRIORITETA

5.3. Konferencija za novinare

Konferencija za novinare je poželjan oblik komunikacije sa medijima u kriznim situacijama, jer se komunikacija obavlja u oba smera: organizacije daju saopštenja o krizi koja je pogodila

organizaciju a medijski predstavnici postavljaju pitanja. Konferencije se organizuju kada saopštenja za javnost ne mogu da odgovore na sva pitanja o kriznoj situaciji. Konferencije za novinare organizaju se sa namerom okupljanja medija na određenom mestu i u određeno vreme, čime se omogućuje da novinari čuju izjave značajnih kompetetnih ličnosti i da postave pitanja (Filipović, Kostić-Stanković, 2011).

Konferencija za novinare je efikasan vid pružanja informacija jer može da se uštedi vreme koje u kriznim situacijama svakako manjka, ona omogućuje da organizacija pruži informacije većem broju predstavnika medija u isto vreme. U većini slučajeva konferenciju vodi predstavnik odnosa sa javnošću organizacije ili portparol kojeg je organizacija imenovala, koji daje detaljne informacije o događaju i iznosi potvrđene činjenice. Veoma je važno da predstavnik organizacije koji drži konferenciju za novinare bude kompetentan i da ume da drži kontrolu kako tema o kojoj se govori ne bi krenula u pogrešnom smeru.

Neke od prednosti konferencija za novinare u odnosu na druge vidove komunikacije sa medijima su istovremeno snabdevanje svih medija istim informacijama, racionalna forma informisanja i ušteda vremena i troškova. Konferencija za novinare sama po sebi signalizira spremnost na dijalog i kao posledicu treba da ima pozitivnu klimu, naročito u situacijama kada predstavnici organizacije svojom pojavom i ličnošću deluju pozitivno (Marinković, 2009).

Sa druge strane, nedostaci konferencije za novinare su što je osoba koja predstavlja organizaciju na direktnoj meti novinara koji mogu postavljati škakljiva pitanja. Teško je sazvati skup novinara sa istim ili sličnim senzibilitetom pri postavljanju pitanja, što predstavlja još jedan nedostatak. Ukoliko je novinar agresivan može se stvoriti zastoj u komunikaciji.

5.4.Intervju

Intervju je metoda koja zahteva vreme i pripremu, a organizacije su neretko suočene sa manjkom vremena. Međutim, ako je organizacija ušla spremna u krizu ona će sigurno posedovati pripremljenog predstavnika koji će moći da odgovori zahtevima intervjuera kada se kriza dogodi.

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

Prema Marinkoviću intervju daje mogućnost organizaciji da detaljno objasni događaj i nejasnoće vezane za isti (Marinković, 2009). Intervjui mogu biti za štampane medije, televizijski intervju ili radio intervju. U zavisnost od izbora medijskog kanala zavisiće i način pripreme organizacije tj. osobe koja će davati intervju. Vešt novinar će se truditi tokom intervju da izvuče od sagovornika što više informacija o događaju ali ukoliko je sagovornik tj. u ovom slučaju predstavnik organizacije pripremljen umeće da okrene pitanja u svoju korist i da naglasi sve važne poruke koje organizacija u krizi želi da prenese javnosti. Ključne poruke koje predstavnik želi da prenese može naglasiti više puta kako bi one dobile na značenju, ali uvek je važno bez obzira na okolnosti biti iskren i pokazati da organizacija žali zbog krize ali je spremna da preuzme odgovornost.

Prema Vlastelici osnovni principi koje treba poštovati prilikom davanja intervju ili nekog drugog vida formalnog i javnog razgovora sa novinarom, bez obzira o kojoj vrsti medija je reč, sledeći su: govoriti istinu, detaljno se pripremiti, preneti planiranu ključnu poruku ili poruke i potpuno vladati situacijom u svakom trenutku razgovora (Vlastelica, 2007). Osnovne vrste razgovora sa novinarima diferenciraju se u odnosu na tip izjave koju predstavnik organizacije daje novinaru. U tom smislu, razlikuju se:

- zvanične izjave u ime organizacije;
- izjave koja se daje u svoje ime bez navođenja organizacije;
- izjave kojom se saopštavaju dodatne informacije o nekoj temi;
- nezvanične izjave (Vlastelica, 2007, str. 78).

U praksi odnosa sa medijima izbegavaju se nezvanične izjave, osim u slučaju kada je davalac intervju fizički ugrožen. U svim drugim slučajevima važi pravilo da ako se ne želi da se o nečemu izveštava, da se to i ne govori novinarima (Vlastelica, 2007). Portparol treba da vodi računa o elementima neverbalne komunikacije i kad daje izjavu ili učestvuje u intervjuu za štampane medije, jer se često dešava da novinari u tekstu prenesu deo atmosfere koja je vladala tokom intervju.

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

Intervju koji prenosi televizija je najzahtevniji oblik komunikacije sa medijima. Uvidom u literaturu iz ove oblasti, Vlastelica je izdvojila neke od najznačajnijih instrukcija za javni nastup na televiziji ili radiju (Vlastelica, 2007), od kojih će biti izdvojeni najznačajniji:

- Portparol treba u pismenoj formi da dostavi svoje ime i prezime, titulu i funkciju, kao i tačan naziv organizacije koju predstavlja;
- Pojava i ton kojim se portparol obraća novinaru i širem auditorijumu treba da bude prijateljski, raspoložen i pozitivan;
- Ako portparol želi da prikaže neki materijal tokom emisije, to treba da najavi reditelju pre početka snimanja;
- On može da ponese i beleške sa osnovnim tezama za razgovor, ali to ne smeju biti čitave rečenice koje će da reprodukuje i ne bi trebalo da gleda u njih dok ga snima kamera;
- Tokom emisije ne treba gledati u monitor, jer to auditorijumu odaje nesigurnost i opsednutost svojim izgledom;
- Ukoliko tokom intervju nastane malo duža pauza, portparol ne treba da govori po svaku cenu i inicira nastavak razgovora;
- Ako portparol ne zna odgovor na neko pitanje, treba tako i da saopšti. Ukoliko se očekuje da zna taj odgovor, treba da kaže da će se raspitati odmah nakon emisije i da će javiti novinaru;
- Iako odgovori treba da budu kratki i koncizni, nikako ne treba odgovarati sa „da,, ili „ne,, jer to ostavlja loš utisak na novinara i na publiku koja u tom slučaju percipira intervjuisanu osobu kao neelokventnu i nestručnu;
- Ukoliko tokom razgovora voditelj ili drugi gosti u studiju iznesu podatke koji su netačni ili neprecizni, treba ih učtivo ispraviti bez optužbi za malicioznost ili ulaženje u raspravu;
- Tokom intervju koji duže traju treba ponavljati ključnu poruku, zbog dela auditorijuma koji nije pratio program od početka i većeg efekta na pojedince koji prate ceo intervju;
- Govornik na televiziji treba umereno da gestikulira rukama kako bi dodao energičnost svom nastupu;
- Odeća treba da bude komotna. Poželjno je da se nosi garderoba koja je i inače zastupljena u poslovnom odevanju portparola, jer će se u protivnom ponašati i izgledati neprirodno;
- Muškarci treba da sednu na rub sakoa kako bi se očuvao oblik odela. Žene treba da izbegavaju kratke suknje, odeću sa dekolteom i preupadljiv nakit.

Ukoliko se portparol putem telefona uključuje u neku emisiju, poželjno je da stoji dok daje izjavu kako bi mu glas zvučao prirodnije i dublje. Takođe, osmeh tokom razgovora je uvek poželjan, jer iako se ne vidi on značajno utiče na boju glasa onoga ko govori. S obzirom na to da radio nije vizuelni medij, uspešan nastup zahteva dodatnu elokventnost, entuzijazam i naglasak na sadržaj onoga što se saopštava.

5.5. Nastupi na javnim i stručnim skupovima i telefonska uključenja

Za određene vrste kriza koje su nastale sukobom mišljenja organizacije i drugih učesnika u krizi i koje traju duži vremenski period, može biti korisno organizovanje stručnih skupova ili učešće predstavnika kompanije na postojećim stručnim skupovima čija je tema krizna situacija (Vučinić, 2015). Ovo nije jedan od čestih vidova komunikacije sa medijima, ali koristi se kod kriznih situacija koje iziskuju diskusiju stručnjaka. Mediji prenose ove događaje kako bi omogućili javnosti da čuju stručnjake o temi o kojoj se diskutuje.

Nekada krizne situacije onemogućuju medijskim predstavnicima da dođu do mesta dešavanja, u tim situacijama telefon ima važnu ulogu. Preko telefona moguće je obezbediti informacije od značaja koje su u krizi važne. Mediji preko kojeg se telefonska uključenja emituju su televizor ili radio. Telefonska uključenja u program radi obaveštavanja medija i javnosti o događaju zahtevaju posebnu ozbiljnost, zato je važno da osoba koja predstavlja organizaciju bude dobro pripremljena za ovaj vid komuniciranja.

5.6. Pravila za uspešne odnose sa medijima u kriznim situacijama

Mediji su važan faktor za izlazak organizacije iz krize, zato je važno da organizacija izgadi dobre odnose sa medijskim kućama i predstavnicima medija. Uticaj medija na javnost o organizaciji pre krize može biti povoljan za razvijanje organizacije, međutim za vreme krize on može biti i odlučujući za opstanak organizacije.

Građenje odnosa sa medijima je složen proces ali svaka organizacija koja želi da opstane u okruženju svakako treba još pre pojave krize da radi na tome. Za uspešne odnose sa medijima u

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

kriznim situacijama Londonska škola za odnose s javnošću predlaže sledeća pravila (prema Vučinić, 2015, str. 184-187):

- *Ne treba davati izjave ako o situaciji ne znate ništa:*

Ukoliko predstavnik organizacije ne poseduje dovoljno informacija ili nema proverene informacije ne treba da daje izjave kako ne bi doveo organizaciju u nepovoljan položaj širenjem dezinformacija, treba da objasni kako ne poseduje trenutno informacije ali da će u najkraćem roku nabaviti informacije i pružiti odgovore na pitanja.

- *Govoriti otvoreno, brzo i istinito:*

Čim se prikupe sve informacije organizacija bi trebala da da izjavu za medije o događaju i šta se radi povodom toga da se taj događaj reši i na koji način će sanirati štetu koju je kriza donela. Najvažniji savet u komuniciranju tokom krize sa medijima je da se samo iznose istinite informacije i da će sve nove informacije koje organizacija prikupi dostaviti medijima.

- *Biti na usluzi medijima:*

U kriznoj situaciji mediji očekuje konstantnu snabdevenost novim informacijama o krizi, organizacija treba da bude uvek na usluzi i da redovno pruža nove relevantne informacije medijima, takođe moraju da znaju da odrede koje informacije su važne za medije i na koji način da se plasiraju medijima.

- *Ne moliti da se priča objavi ili zaustavi:*

Organizacije nemaju pravo da traže od medija da se neka priča objavi ili zaustavi. To stvara odbojan stav kod medija. U tom slučaju je veoma važno da osoba koja priprema informacije koje će preneti medijima zna koje informacije imaju vrednost, a koje ne i na taj način može da se spreči da neproverena priča izađe u javnost, svaki ostali pokušaj spečavanja plasiranja priče je neprofesionalan.

- *Pokazati ljudsku stranu u nesreći.*

Organizacija koja se nađe u krizi i pokaže zabrinutost za ljude koji su isto pogođeni krizom, žaljenje za događajem i preuzimanjem odgovornosti naići će na veće razumevanje javnosti od onih koji ne pokažu ljudsku stranu u nesreći.

- *Popuniti informacijsku prazninu:*

Ukoliko organizacija ne iznosi sve informacije koje poseduje mediji će potražiti informacije za popunjavanje praznina na drugom mestu. Zbog toga je važno da se popune praznine i iznesu sve informacije o krizi u javnost kako se ne bi omogućilo da se o krizi špekuliše i kako bi organizacija preuzela kontrolu nad sadržajem informacija koje se objavljuju.

- *Uskladiti taktike i rokove:*

Za odnose sa medijima u krizi veoma je važno da se usklade taktike i rokovi kako bi se omogućilo što brže informisanje javnosti. U slučaju da medijski predstavnici nisu dostupni u vreme krize treba se posvetiti onlajn medijima koji omogućavaju trenutno informisanje.

- *Ostati pri jasno definisanoj poruci:*

U toku krize organizacija treba da se drži ključne poruke koju plasira u javnost. Ključna poruka treba da sadrži osnovne informacije o krizi ali i šta organizacija radi da reši krizu. Organizacija se jasno definisanom ključnom porukom koju iznosi više puta u javnost kako bi je naglasili, trudi da sačuva istinu o nastaloj krizi a to je ujedno i jedan od osnovnih razloga iz kojeg organizacija imenuje jednog portparola koji će predstavljati organizaciju u medijima.

5.7. Novi mediji i krizno komuniciranje

Krize su se dešavale i pre nego što su se novi mediji pojavili, ali sa njihovom pojavom komuniciranje sa ciljnim javnostima u vreme krize znatno je olakšano. Digitalni svet je promenio komunikaciju unutar i među organizacijama i njihovim raznim javnostima (Katlip, Senter, Brum, 2006). Ekspanzijom novih medija pružena je mogućnost organizacijama u toku krize da brzo reaguju i prošire informacije od značaja.

Pojava interneta je omogućila različite oblike komunikacije i donela je i novu tržišnu kategoriju - elektronsko poslovanje, koje sadrži obimnu raspoloživost i prosleđivanje informacija. Preduzeća danas biraju mrežu kao organizacioni oblik, zasnivajući poslovnu komunikaciju na internetu i na taj način tradicionalni vid poslovanja pretvaraju u digitalni, jer su svi oblici novih medija digitalizovani. Novi mediji se najjednostavnije mogu definisati kao komunikaciona sredstva koja koriste internet kao komunikacioni kanal, ali se prilikom porasta stepena složenosti procesa razvoja novih medija i same definicije menjaju u smislu složenosti (Zvekić-Petrović, 2014).

Nove medije karakteriše instant pristup sadržaju, istovremeno sa pojavom potrebe za određenom vrstom informacijom - samo jednim klikom i na taj način se slike, tekst, zvukovi, video i drugi sadržaji prenose velikim brzinama na velike udaljenosti. Ovo je značajno preduzećima koja se mogu informacijski predstaviti na globalnom tržištu i to veoma brzo.

Nove medije, pored digitalizacije, karakterišu interaktivnost, razmena teksta, slika, video i audio sadržaja kao različitih oblika i mogućnost povezivanja i umrežavanja velikog broja ljudi. Pre svega, novi mediji olakšavaju potrošačima međusobnu komunikaciju, gde ranije zastupljena propaganda od usta do usta dobija sasvim novi oblik i lakše se odvija nego ikada do sada. Razmena iskustava, mišljenja, stavova, doživljaja prilikom konzumiranja određenog proizvoda i/ili usluge postala je svakodnevica. Izolovano komuniciranje na relaciji preduzeće – potrošač je svedeno na minimum u poređenju sa masovnim komuniciranjem kroz nove medije (Zvekić-Petrović, 2014). Savremeni potrošači mogu podeliti svoje iskustvo u vreme i na način koji im odgovara, ujedno mogu biti promoteri ili kritizeri određenog događaja, proizvoda, usluga i sličnog, a sve to putem društvenih mreža, u zavisnosti od tipa potrošača i njegove mreže.

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

Društveni mediji proizašli su iz novih medija, povezujući tehnologiju, društvenu interakciju, kao i kreiranje sadržaja koji se zasniva na psihologiji grupe, pre svega, njenom ponašanju i funkcionisanju. Samim tim, sredstva masovne komunikacije imaju znatan uticaj na ponašanje ljudi. Bilo da je reč o blogovima, društvenim mrežama, virtuelnim igricama, svi spadaju u nove medije i predstavljaju rezultat tehnoloških inovacija, kojima je razvoj uslovljen postojanjem interneta. Među osnovne vrste društvenih medija spadaju socijalne mreže poput Fejsbuka (Facebook), Jutjub (YouTube), koji spada u domen medija šeringa (media sharing), zatim Tviter (Twitter) kao forma mikro blogova, kakav je i forum gde ljudi diskutuju na određenu započetu temu i imaju potpunu slobodu u iskazivanju i razmeni mišljenja (Zvekić-Petrović, 2014).

Ono što nove medije izdvaja od drugih medija je da se već postojećim informacijama o krizi mogu pridodavati nove informacije bilo kada, što u tradicionalnim medijima nije moguće. Nasuprot medija koji imaju ograničenja u pogledu prostora (štampani mediji), vremena (elektronski mediji) i rokova za objavu vesti, internet prevazilazi ova ograničenja (Vučinić, 2015).

Novi mediji mogu mnogo pomoći organizaciji tokom krize i nakon krize, još jedna prednost novih medija jeste konstantno posmatranje i praćenje informacija koje se pojavljuju na ovim medijima tokom krize i njihova kontrola koja nema vremenska ograničenja. Organizacije koje nadgledaju društvene medije su bolje pripremljene da očekuju potencijalne krize i u boljoj su mogućnosti da ostanu povezane sa zainteresovanim stranama koje preferiraju ovaj način komunikacije (Ullmer, Sellinow, Seeger, 2015). Tabela 2 prikazuje prednosti i nedostatke tradicionalnih masovnih medija u odnosu na nove medije ali i obrnuto.

Tabela 2: Prednosti i nedostaci novih medija (Kameron et al., 2006)

Tradicionalni masovni mediji	Novi mediji
Geografski ograničeni: <i>funkcionišu na lokalnom i regionalnom nivou</i>	Ne zavise od razdaljine: <i>dopiru do publike širom sveta, tematskim, prema potrebama i interesovanjima</i>
Hijerarhijski: <i>niz čuvara prolaza i urednika</i>	Nema hijerarhije: <i>jednosmerna i višesmerna komunikacija</i>
Jednosmerni: <i>prosleđivanje u jednom smeru</i>	Interaktivni: <i>povratna sprega, diskusije, reagovanje</i>

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

	<i>na zahteve ljudi ili mašina</i>
Prostorna/vremenska ograničenja: <i>ograničen broj strana ili vremena emitovanja</i>	Manje vremenski/prostorno ograničen: <i>ogromni slojeviti kapacitet za informisanje</i>
Profesionalni komunikatori: <i>izvrsno obučeni prema profesionalnim standardima</i>	Neprofesionalni: <i>svako sa nižim stepenom obuke ili profesionalnosti može da učestvuje</i>
Skup pristup: <i>troškovi osnivanja i proizvodnje veoma visoki</i>	Jeftin pristup: <i>troškovi podnošljivi, ali je angažovanje stručnjaka skupo</i>
Opšti interes: <i>ogromna publika i velika pokrivenost</i>	Prilagođeni potrebama: <i>čak prema individualnim potrebama pojedinca</i>
Linearnost sadržaja: <i>hijerarhija vesti</i>	Nelinearnost sadržaja: <i>hipertekstualni linkovi omogućuju nelinearnu navigaciju</i>
Povratna sprega: <i>slaba, teško ostvarljiva i ograničena</i>	Povratna sprega: <i>elektronska pošta i časkanje na Internetu moguće odmah i lako ostvarljivo</i>
Ogromna količina reklama: <i>brojne publike i prihod</i>	Raznovrsni izvori finansiranja: <i>promenljiv ali ograničen prihod</i>
Vezanost za institucije: <i>u vlasništvu korporacija</i>	Decentralizovani: <i>zalaganje pojedinca</i>
Fiksni format: <i>predvidljivi po formatu, vremenu i mestu</i>	Fleksibilni format: <i>noviji formati, tek u povelju multimedija</i>
Vesti, vrednosti, standardi izveštavanja: <i>konvencionalni</i>	Standardi u povelju: <i>trenutno nedefinisani</i>

5.8. Praćenje i evaluacija medijskog sadržaja u kriznim situacijama

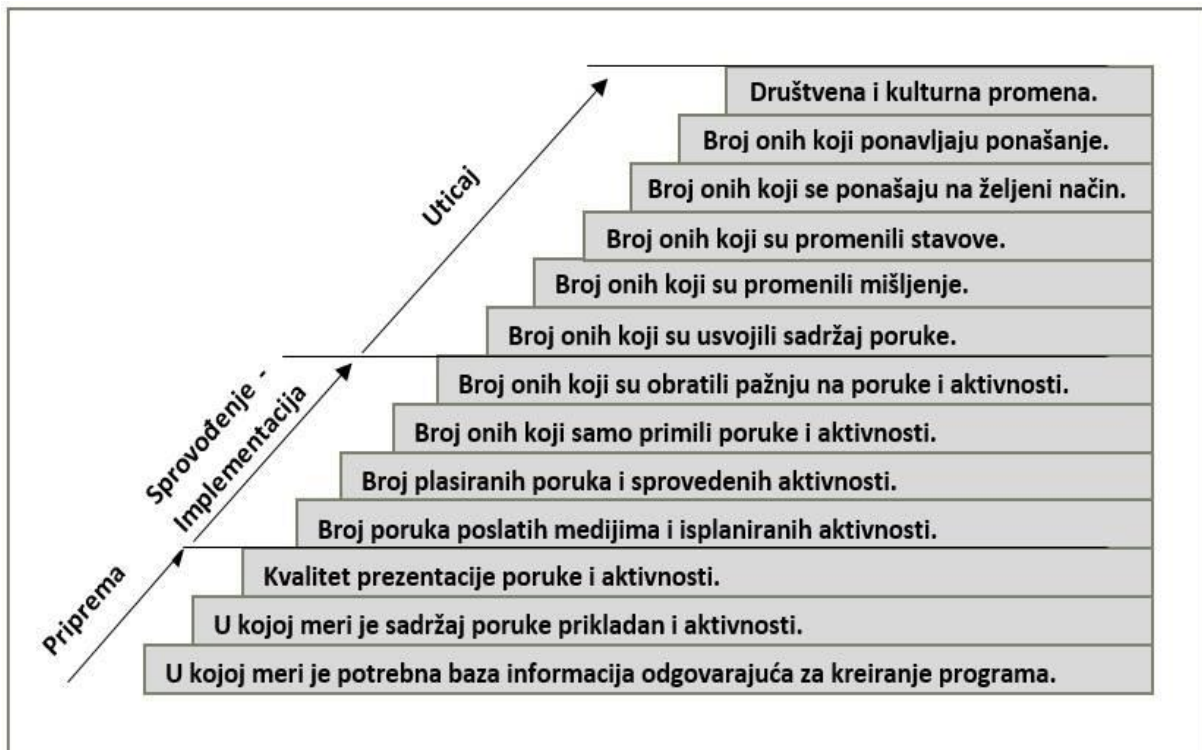
Još jedna od važnih uloga sektora za odnose s javnošću neke organizacije u toku krizne situacije jeste praćenje i evaluacija medijskog sadržaja. Oni prate sva izveštavanja na televiziji, u novinama, na radiju i internetu i na taj način kontrolišu informacije koje su stigle do javnosti i vrše evaluaciju postignutih učinaka. Međutim greške se dešavaju i mediji nekada plasiraju informacije koje nisu proverene a mogu naštetiti organizaciji.

Iz tog razloga praćenje medijskog sadržaja omogućuje organizaciji da uoči greške medija ili pogrešno prenete informacije i blagovremeno ih ispravi. Dobijanjem povratnih informacija od

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

javnosti, organizacija može da meri i analizira rezultate koje su postigli tokom krizne situacije. Na taj način omogućeno im je da u budućnosti isprave greške u rukovođenju, kriznom planu i odnosima sa medijima. Evaluacija omogućuje da se postojeće strategije unaprede.

Iako se ciljevi evaluacije razlikuju u zavisnosti od toga šta prolazi kroz evaluaciju postoji lista osnovnih pitanja koja treba da se postave pri bilo kojoj evaluaciji su: Da li su aktivnosti ili program adekvatno isplanirani? Da li su primaoci poruke shvatili poruku? Kako je strategija programa mogla da bude još uspešnija? Da li su istražene sve primarne i sekundarne publike? Da li je ostvaren željeni cilj organizacije? Koje nepredviđene okolnosti su uticale na uspešnost programa ili aktivnosti? Da li su program ili aktivnost premašile za njih izdvojeni budžet? Koje je korake potrebno preuzeti da bi se poboljšala uspešnost sličnih aktivnosti u budućnosti? (Kameron et al., 2006, str. 197). Slika 6 prikazuje nivoe i faze evaluacije. Na ovaj način, sektor za odnose s javnošću organizacije koja je prolazila kroz krizu može da stvori neku sliku o tome kako su mediji i javnost doživeli i prihvatili kriznu situaciju sa kojom je organizacija bila suočena i koji su stavovi javnosti o tom događaju.



Slika 6. Faze i nivoi evaluacije (Katlip, Senter, Brum, 2006)

5.9. Novinarska etika u kriznim situacijama

U kriznim situacijama, pogotovo onima koje prete da ugroze ljudski život ili okruženje, od ključne je važnosti da se novinari pri bilo kojem vidu izveštavanja javnosti pridržavaju etičkih kodeksa. Postoje mnogo posebnih kodeksa kojih novinari treba da se pridržavaju, u radu su navedana nekoliko načela u kodeksima novinarstva koja se primenjuju uvek, pa i u kriznim situacijama¹:

- Obaveza je novinara da tačno, objektivno, potpuno i blagovremeno izvesti o događajima od interesa za javnost, poštujući pravo javnosti da sazna istinu i držeći se osnovnih standarda novinarske profesije;
- Pravo je medija da imaju različite uređivačke koncepte, ali je obaveza novinara i urednika da prave jasnu razliku između činjenica koje prenose, komentara, pretpostavki i nagađanja;
- Sa novinarstvom nespojivi su objavljivanje neosnovanih optužbi, kleveta, glasina, kao i izmišljenih pisama ili pisama čiji autor nije poznat ili njegov identitet nije proverljiv;
- Novinari i urednici naročito treba da izbegavaju spekulacije i prenošenje nedovoljno proverljivih stavova u izveštavanju o nesrećama i tragedijama u kojima ima stradalih ili su teško pogođeni materijalni i drugi interesi građana;
- Prećutkivanje činjenica koje mogu bitno da utiču na stav javnosti o nekom događaju jednako je njihovom namernom iskrivljivanju ili iznošenju laži.

Od novinara zavisi na koji način će informacije o krizi doći do javnosti, oni nose odgovornost da te informacije iznesu na način koji je moralno prihvatljiv u društvu, stoga i postoje novinarski etički kodeksi.

Marinković navodi kako prema jednom istraživanju događaji koji privlače najveću pažnju novinara su: katastrofe, krize, sukobi, zločini, korupcija. Krizne situacije nose sa sobom vremenski pritisak koji može uticati na novinara da se ne ponese etički u njima, zato je važno za novinara i etički korektno da ne zloupotrebljavaju situaciju i informacije koje imaju kako bi imali ekskluzivnu priču (Marinković, 2009).

¹ NUNS (Nezavisno udruženje novinara Srbije) (<http://www.nuns.rs/codex/ethical-code.html>):

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

Jedna od obaveza novinara koja spada u etičke norme jeste da objektivno izveštava o događajima, međutim krizne situacije neretko dovode novinare u situaciju da naruše načelo objektivnosti. Objektivnost zahteva od novinara da izveštava o događaju tačno onako kako se on dogodio, međutim ponekad je to teško.

Prema Poteru novinari ne mogu da izbegnu lično prosuđivanje na odabiru vesti koje će se raditi (Poter, 2011). On takođe navodi pet uzroka koja utiču na objektivnost novinara:

- *Fabrikovanje*. Novinari se ponekada nađu u situaciji da nemaju dovoljno vremena ili ih prosto mrzi da sakupe sve činjenice o događaju o kojem treba da izveštavaju pa izmisle neke činjenice ili informacije kako bi stvorili privlačnu vest i izazvali veliku medijsku pažnju;
- *Pristrasnost*. Pristrasnost je bliska izmišljanju, podrazumeva da novinar prikriva neke činjenice ili ih ignoriše jer one govore u prilog stava sa kojim se novinar ne slaže;
- *Nepotpuna vest*. Nedostatak vremena, informacija ili sposobnosti novinara dovode do toga da se određena vest ne predstavi u celosti već samo deo vesti, na taj način javnost koja je primila vest može na pogrešan način da je protumači ili da stvori pogrešnu sliku o nekom događaju pa samim tim se i gubi objektivnost priče;
- *Kontekst*. Kako bi vest koju novinari prenose bila razumljivija i objektivna treba da postoji kontekst odnosno šire informacije koje su u pozadini događaja;
- *Ravnoteža*. Ukoliko neki događaj može da se predstavi iz više uglova ti uglovi treba da se predstave. Ponekad događaji imaju dve ili više strana priče i radi ravnoteže i postizanja objektivnosti treba predstaviti sve te priče (Poter, 2011, str. 279).

6. Primeri iz prakse

U okviru ovog rada biće prikazana i analizirana dva slučaja, na kojima se može prezentovati kako se kompanije suočavaju sa kriznim situacijama i koje strategije koriste u tim situacijama. To su: Slučaj sa pokvarenim mesom kompanije Matijević i slučaj otkrivanja prisutva plastike u čokoladicama Snickers.

Za analizu ovih slučajeva korišćen je kvalitativni metod. Materijal koji je korišćen u analizi je prikupljen preko interneta i čine ga novinski članci, prilozi tv stanica, kao i izjave koje su date povodom ovih slučajeva od strane ljudi iz ovih kompanija. Oba prikaza imaju istu strukturu. Najpre su date osnovne informacije o kompaniji, njenom istorijatu, zatim je opisan slučaj koji je pokrenuo aferu, kao i način na koji su se kompanije suočile se aferom. U delu rada koji se bavi načinima suočavanja sa kriznom situacijom, pored izjava, data su i obrazloženja i tumačenja poteza čelnih ljudi ovih kompanija, koja su izvedena na osnovu teorijskog dela.

6.1 .Primer 1. Krizna situacija - “Matijević i pokvareno meso”

Prvi primer na kome je analizirana komunikacija organizacije u kriznoj situaciji je slučaj sa pokvarenim mesom kompanije Matijević. U nastavku biće dat prikaz tog slučaj i analiza načina na koji se kompanija suočila sa tom krizom i kako je reagovala.

6.1.1. Istorijat kompanije Matijević

Preduzeće za proizvodnju i promet Industrija mesa “Matijević” je organizovano kao Društvo sa ograničenom odgovornošću sa udelom od 100% privatnog kapitala. Osnovna delatnost preduzeća je proizvodnja i promet mesa i mesnih prerađevina.² Društvo je osnovano 1994. godine, a početni koraci su bili sa zanatsko trgovačkom radnjom “MIM” osnovanoj 1991. godine. Društvo danas zapošljava 1.670 radnika, od kojih je preko hiljadu zaposleno u 136 maloprodajnih objekata širom Republike Srbije, od Niša do Subotice.

² (<http://matijevic.rs/o-nama/kompanija>)

6.1.2. Poslovanje i ciljevi kompanije

Industrija mesa Matijević u ovom trenutku prosečno dnevno proizvodi i otprema svojim vozilima oko 180 tona gotovih proizvoda i svih vrsta svežeg mesa, od čega se 90% prodaje realizuje u savremeno opremljenim maloprodajnim objektima, 5% ostalim kupcima kroz veleprodaju, a 5% izvozom u Bosnu i Crnu Goru.

Industrijska proizvodnja je organizovana na jednom mestu i obavlja se novoizgrađenim proizvodno-skladišnim objektima sa najsavremenijom opremom, koja se danas koristi u proizvodnji i preradi mesa i mesnih prerađevina u razvijenim zapadno evropskim zemljama.

Proizvodni pogoni su građeni u poslednjih par godina, površine od 35.000 m², od kojih je posebno za naglasiti:

- savremena linija klanja kapaciteta od :- 300 svinja /h; -30 junadi/h; i -4500 pilića/h;
- linija pandlovanja koja po svom kapacitetu prati liniju klanja;
- mašinska obrada sa linijom punjenja gotovih proizvoda kapaciteta do 120 tona dnevno;
- pogon trajne robe kapaciteta 300 tona mesečno;
- komore za duboko zamrzavanje kapaciteta do 3000 tona;
- vozni park od preko 100 kamiona.

Magacinski prostor u celosti obezbeđuje potrebe za kvalitetnim skladištenjem sirovina, repromaterijala, poluproizvoda i gotovih proizvoda društva. Tu su i prateće delatnosti kao što su:

- Služba transporta koja raspolaže značajnim kapacitetima preko 50 specijalizovanih vozila za prevoz:
 - žive stoke;
 - živine;
 - gotovih proizvoda kojima se vrši uredna dnevna dostava sirovina do proizvodnje i otprema gotovih proizvoda do maloprodajnih objekata i kupca.
- Služba održavanja stručno i tehnički osposobljena da brzo i efikasno odgovori svim zahtevima u proizvodnji i maloprodaji za nesmetano odvijanje procesa rada.

Izuzetan doprinos radu ove kompanije daju domaći dobavljači, koji snabdevaju kompaniju sa najkvalitetnijom stokom za preradu.

6.1.3. Krizna situacija: slučaj sa pokvarenim mesom

Kompanija Matijević se suočila sa kriznom situacijom kada je jedan od bivših zaposlenih, Mihajlo Čepi objavio na internetu snimke koji navodno pokazuju da Matijević koristi neispravno meso za proizvodnju mesnih preradevina. Mihajlo Čepi je svojim video snimcima digao prašinu u javnosti optuživši firmu Matijević da u proizvodnji koristi pokvareno meso.

Naime, prema njegovim navodima sa kojima je izašao u javnost, roba kojoj je istekao rok trajanja se kuva, zamrzava i ponovo koristi u proizvodnji. Mihajlo Čepi, inače bivši radnik kompanije Matijević, je tvrdio da je lično, dok je radio u toj kompaniji, prerađivao pokvareno meso. "Radio sam tamo i lično sam pravio švarglu i džigernjaču u koje smo ubacivali određene količine tih butkica, pokvarenih kolenica i suvih rebara. Lično sam istovarao i spremao sirovinu za pripremu za viršle i sve ostalo", kazao je Čepi.

Po objavljivanju ove priče ona se brzo proširila putem društvenih medija i dospela na internet portale svih većih internet portala srpskih medija. S obzirom da je ovaj slučaj došao u žižu javnosti, oglasila se veterinarska inspekcija.

"Nisu utvrđeni nikakvi propusti pri proceduri skladištenja robe sa reklamacije. Sva vraćena roba iz prodavnica, poput one koja je na spornom snimku, prosleđuje se u pogon za proizvodnju hrane za kućne ljubimce", saopštila je veterinarska inspekcija. Iako je veterinarska inspekcija rekla svoje, ostala je sumnja da li su navodi bivšeg radnika bili tačni.

Međutim, posle nekog vremena Čepi je na Jutjubu objavio video u kojem se izvinjava kompaniji Matijević i bivšim kolegama. U snimku se navodi da je napad bio instruiran od konkurentskih kompanija, a da je cela priča otišla dalje nego što je on planirao.

"Želeo bih da se izvinim prvenstveno radnicima Industrije mesa Matijević i porodici Matijević. Našao sam se u bezizlaznoj situaciji u koju sam doveden od strane konkurentskih kompanija, koje su me primorale da sve ovo uradim. Svakako nisam očekivao da će moja priča da poprimi ogromne razmere. Ljudski je grešiti, i ja se izvinjavam, ne ljutite se na mene, na ovo sam bio primoran", rekao je Čepi na snimku koji je objavio na svom Jutjub kanalu.

Nakon ovoga se slučaj nije stišao i bilo je raznih reagovanja. U Nacionalnoj organizaciji potrošača Srbije su rekli da će, ukoliko javnost u dogledno vreme ne bude obaveštena o svim detaljima ove afere, podneti krivičnu prijavu i pokrenuti postupak pred nadležnim sudom.

„Dosta je više igrarija na tržištu Srbije. Hoćemo da znamo o kojoj konkurenciji priča ovaj čovek. Ko ga je, i na šta, nagovorio? Odakle mu pravo da se na ovaj način poigrava sa javnošću? Da li smo prešli možda u novu fazu u kojoj se plasiranjem uznemirujućih informacija protiv konkurencije osvaja tržište“ rekao je Goran Papović, predsednik NOPS-a.

6.1.4. Suočavanje kompanije se krizom

Kao što je poznato iz teorije, prvi korak u planiranju svih komunikacionih strategija započinje sa dobrim istraživanjem i analizom okruženja, a u slučaju kriznog plana to je analiza mogućih uzroka neprilika. Na osnovu ove analize pravi se popis potencijalnih kriza koje mogu zadesiti organizaciju, a zatim se na osnovu toga postavljaju ciljevi, određuju ciljne javnosti za date krizne situacije i strategija za njihovo rešavanje. Istraživanje i analiza ne treba da budu jednokratni proces koji se radi samo prilikom pravljenja strateškog plana, već se redovnim istraživanjima i analizama mogu prepoznati neke krize u njihovom nastajanju i u toj fazi mnogo lakše prevazići (Vučnić, 2015). Pretpostavka je da je odmah posle izbijanje krize i optužbi koje su došle od strane bivšeg zaposlenog, održan sastanak rukovodstva i dogovorena je strategija. S obzirom da su izašli sa saopštenjima i da je PR kompanije dala neke izjave (o čemu će biti više reči u narednom poglavlju) može se reći da se kompanija odlučila da odgovori na ove optužbe. S obzirom na to da je Mihajlo Čepi posle dao izjavu u kojoj je rekao da je bio nateran od strane konkurencije ove kompanije, strategija se posle toga menjala, pa su se čelni ljudi kompanije u izjavama fokusirali i na konkurenciju.

6.1.5. Strategija krizne situacije

Situacija jeste bila takva da je zahtevala brzo reagovanje, jer su optužba i snimci mogli naneti kompaniji ogromnu štetu i da uruši imidž i reputaciju. To bi svakako imalo za posledicu da potrošači izbegavaju proizvode ove kompanije, čime bi se nanela značajna materijalna šteta. Interna komunikacija je, čini se, bila vrlo dobra i usmerena na konstruktivno i brzo iznalaženje optimalnog odgovora na optužbe. Uz to, komunikacija sa javnošću i medijima je bila dobra. U nastavku će biti više reči o strategijama koje je kompanija upotrebila. Međutim, generalno se može reći da se kompanija dobro suočila sa krizom i da je brzo razvila strategije upravljanja krizom. Kompanija je odmah posle tvrdnji bivšeg radnika da se u proizvodnji koristi pokvareno meso i objavljivanja snimaka reagovala.

„Znali smo da će ih objaviti još 2. januara. On je na svom profilu pisao da ima snimke i znali smo da aludira na nas, jer je bio sedam godina zaposlen u firmi. Ali nismo pokušavali da stupimo u kontakt sa njim, jer se nismo plašili, zato što smo potpuno čisti. Nismo međutim znali da ova priča može da ode tako daleko.“ rekla je za medije PR kompanije Lana Matijević.

Uz to, iz industriji „Matijević“ odmah nakon optužbi izašli sa saopštenjem u kome su rekli da im je naneta ogromna materijalna i moralna šteta i dali pune informacije o tome kako i na koji način se proizvode različiti artikli i kako se vodi računa o svima sanitetskim merama. U sklopu izjava za medije, važna je izjava koja je data za list Politiku.

„Sumnjamo ko je od konkurencije pokrenuo ovu priču. Mi smo predali slučaj nadležnima, ne želimo da komentarišemo niti imamo pravo. Podneli smo prijave protiv Mihajla Čepija i protiv ostalih koji su u javnosti istupali, objavljivali neistine i dodavali komentare i tako dodatno podizali paniku u javnosti“ izjavila je PR industrije Matijević za „Politiku“.

Kako se situacija u danima posle optužbi menjala i kako je Mihajlo Čepi rekao da je sve izmislio, jer ga je na to naterala konkurencija kompanije „Matijević“, iz kompanije su iskoristili tu priliku da se ponovo obrate medijima. Opet je izjavu dala PR kompanije, Lana Matijević, koje je inače ćerka vlasnika kompanije. Ona se u ime kompanije izvinila bivšem radniku nakon što je priznao

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

da ga je konkurencija naterala da izrekne sve laži na račun nekadašnjeg poslodavca. Portparolka mesare Lana Matijević je zahvalila Čepiju "što je imao dovoljno petlje i hrabrosti da kaže pravu istinu i tim činom skine svaku ljagu sa njihovog imena i otkloni štetu koja im je naneta u prethodnih par dana". Ona je navela da Čepi nije kriv ni za šta.

"On je bio samo pijun u borbi konkurencije za tržište. Želimo ovim putem da mu uputimo izvinjenje, pre svega ja lično što sam ga nazvala lopovom. Hvala svima koji su verovali u nas, znali smo da istina mora pobediti kad-tad", kazala je Lana Matijević.

Kada se dogodi neka kriza, mediji imaju ulogu prenošenja informacija od značaja i više su u službi pomoći kako bi se prevazišla zajedničkim snagama nastala situacija. U ovoj situaciji je kompanija iskoristila medije kao saveznike i može se pretpostaviti da je i pre izbijanja krize postojao dobar odnos sa medijima. Putem medija je poslata jasna poruka da je ono što se navodilo jednostavno netačno i da su sve to izmišljotine. Prema Filipović i Kostić-Stanković kompanije „svojom otvorenosti i dugoročnim aktivnostima odnosa s javnošću u kriznim situacijama, pokazuju da je sigurnost potrošača, kao i šire društvene zajednice, na prvom mestu” (Filipović, Kostić-Stanković, 2011, str. 217). U ovoj konkretnoj situaciji kompanija je pokazala da vodi računa o sigurnosti potrošača i svojim izjavama je poslala poruku da on nisu ni na koji način u situaciji da imaju bilo kakve negativne posledice zbog korišćenja proizvoda ove kompanije. Međutim ono čime se treba detaljnije pozabaviti jesu neka pitanja koja su ostala otvorena nakon stišavanja ovog slučaja. Postavlja se pitanje u čemu je logika da se PR kompanije izvinjava radniku koji je izneo klevetu? Odmah nakon objavljivanja optužbe od strane Čepija, tek dva dana kasnije iz PR službe kompanije Matijević stiglo je Pismo za javnost u kome se, između ostalog kaže:

„...odlučili smo da na ovu objavu odgovorimo jer su u pitanju naši potrošači i nećemo dozvoliti da zbog bilo čije izmišljene, laži i prekomerne želje za malo slave i novca, reputacija najbolje mesne industrije u ovom delu Evrope bude poljuljana. Naime, Mihajlo Čepi je otišao iz naše firme pre godinu dana jer je trebalo da dobije otkaz zbog krađe zajedno sa svojim kolegom, ali kada je shvatio da smo ga uhvatili u krađi dao je sam otkaz jer zna da onaj koji dobije otkaz iz ove kompanije teško može naći drugi posao. Mislim da je i besmisleno komentarisati tog čoveka.

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

Ono po čemu će ga ova firma pamtiti jeste po tome što jednom prilikom kada su radnici iz proizvodnje skupljali novac za povređenog vozača u saobraćajnoj nesreći, on nije hteo da da ni 100 dinara...”

Ostaje nejasno da li je ovo pismo bilo upućeno Čepiju i da li ga je ono nateralo da se posle 5 dana desi obrt? Obrt u kome je rekao da ga je konkurencija naterala na klevetu. Da li je to bio dogovor u kome oni odustaju od nekih drugih sudskih postupaka u zamenu za tvrdnju koja bi mogla da nanese štetu konkurenciji. Uz to, na kraju mu se izvinjavaju jer je bio nateran da to uradi? Iako ove radnje mogu izgledati neetično, velike kompanije se ne libe da ih upotrebe, jer sve je to u stvari jedna velika igra u kome je najvažnije pobediti. A ovde se pobeda ogleda u dobiti. Jer je ostalo nejasno da li je nakon toga utvrđeno koji su konkurenti podsticali na klevetu? Ova manipulacija stavovima javnosti ostala je skrivena, ali je donela rezultate. Iz nje je izvučena dobit. Jer kompanija je predstavljena kao žrtva klevete od strane konkurencije i kao neko ko je napadnut bez osnova. To je omogućilo direktoru da kasnije pozove novinare u goste i iskoristi situaciju da izreklamira svoje proizvode i tako dobije veću pažnju javnosti. Dakle, na ovom primeru se videlo da je kompanija delovala munjevito ali i vrlo taktično. Sagledala je šta može da uradi u datoj situaciji i nju iskoristila, ne samo da odbrani svoj imidž i reputaciju, već i da se izreklamira. Da bi se precizno videlo kako je tekao ceo slučaj dat je i grafički prikaz najvažnijih događaja na tabeli 3.

Tabela 3: Hronologija krizne situacije-„Matijević i pokvareno meso”

Krizna situacija „Matijević i pokvareno meso”	
Datum	Opis
01.02.2016	Mihajlo Čepi optužuje industriju mesa „Matijević” “da u proizvodnji koristi pokvareno meso
02.02.2016	Snimak o pokvarenom mesu iz industrije mesa „Matijević” objavljen na društvenim mrežama od strane Mihajla Čepija
03.02.2016	Oglašavanje republičke veterinarske inspekcije povodom navodnih tvrdnji o pokvarenom mesu u industriji mesa „Matijević”
04.02.2016	Portparolka industrije mesa „Matijević”, Lana Matijević demantuje tvrdnje Mihajla Čepija i naziva ga lopovom
05.02.2016	Podneta krivična prijava od strane industrije mesa „Matijević” protiv Mihajla Čepija
06.02.2016	Mihajlo Čepi objavljuje snimak na svom „Youtube” kanalu u kojem se javno izvinjava industriji mesa „Matijević” za laži koje je izneo u javnost i ističe da je nateran od strane konkurentskih kompanija na taj čin
07.02.2016	Portparolka industrije mesa „Matijević”, Lana Matijević se Mihajlu Čepiju putem društvenih mreža izvinjava što ga je nazvala lopovom ali i ujedno zahvaljuje za hrabrost da iznese istinu u javnost i skine ljagu sa imena „Matijević”
11.02.2016	Direktor industrije mesa „Matijević” poziva novinske agencije, reklamira svoje proizvode i koristi situaciju da govori o budućim projektima

6.2 Primer 2: Krizna situacija kompanije „Mars“ – Plastika u čokoladicama Snickers

Drugi primer na kome je analizirana komunikacija organizacije u kriznoj situaciji je slučaj sa pronađenom plastikom u čokoladicama Snickers kompanije „Mars“. U nastavku biće dat prikaz tog slučaja i analiza načina na koji se kompanija suočila sa tom krizom i kako je reagovala.

6.2.1 O kompaniji Mars

Kompanija Mars, Inc. osnovana je 1911. godine, kao porodična kompanija u privatnom vlasništvu. Danas, sto godina kasnije, kompanija broji 80 000 zaposlenih na preko 300 lokacija, sa više od 130 fabrika u preko 80 zemalji širom sveta.³ Kompanija Mars, Inc. je jedan od najvećih svetskih proizvođača hrane i proizvoda za negu kućnih ljubimaca i ima prihode veće od 30 milijardi dolara godišnje na globalnom nivou.

Kompanija Mars, Inc. je ušla na srpsko tržište preko svojih distributivnih partnera sredinom devedesetih, a kao pravni entitet Mars Srbija d.o.o. posluje od 2011. godine. Na globalnom nivou, Mars ima šest poslovnih segmenata, uključujući hranu za životinje, čokolade, Wrigley, hranu, pića i simbiosnauku (Symbioscience), od kojih su prva četiri navedena segmenta dostupna na srpskom tržištu. Potrošačima u Srbiji poznati su brendovi ove kompanije kao što su Snickers, Twix, Mars, Mars Delight, Bounty, Milky Way i Dolmio, zatim Orbit, Airwaves, Winterfresh, Skittles i 5 gum, kao i Pedigree, Royal Canin, Whiskas, Kitekat, Cesar, Sheba i Chappi.

6.2.2 Krizna situacija. Slučaj sa plastikom u čokoladicama Snickers

Kriza sa kojom se suočila kompanija Mars nastala je nakon što je jedan kupac pronašao crveni komadić plastike u čokoladici "Snickers", 8. januara 2016. u Nemačkoj. Posle žalbe upućene Marsu, utvrđeno je da ovo parče plastike potiče iz Marsove fabrike u holandskom gradu Vegel i da je reč o zaštitnom poklopcu koji učestvuje u procesu proizvodnje. Američka kompanija „Mars“ je nakon ovoga naložila da se čokoladice „Mars“ i „Snickers“, kao i slatkiši „Milki vej“ i „Selebreyšens“ povuku iz prodaje u nekoliko evropskih zemalja, pošto je u proizvodima

³ <http://www.mars.com/global/about-us>

pronađena plastika. Osim povlačenja čokoladica na tržištu Francuske, „Mars“ je isti potez najavio i za tržište Velike Britanije, Belgije, Italije i Španije, nakon što je pomenute proizvode već povukao iz prodaje u Nemačkoj i Holandiji, prenosi agencija Frans pres.

Ovo je bio prvi put da je Mars morao da povuče proizvode iz fabrike u Vegelu, koja je otvorena 1963. godine i zapošljava 1.200 ljudi, navodi Frans pres. Iz prodavnica širom Srbije povlači se pakovanje Snikersa u kome se nalaze četiri čokoladice po 50 grama, nakon što je u jednom od proizvoda u fabrici u Holandiji pronađen komadić plastike⁴.

6.2.4 Suočavanje kompanije se krizom

Kompanija Mars je jedna od najvećih konglomerata na svetskom tržištu i njeno suočavanje sa nastalom krizom je bilo brzo i nije ostavljalo mnogo prostora da kompanija zbog greške u proizvodnji pretrpi štetu na globalnim nivou, koja bi se sigurno merila milijardama dolara i narušenom reputacijom.

Iz onoga što je kasnije usledilo, može se naslutiti da kompanija ima iskustva sa ovakvim krizama i da se njima bavi adekvatno i vrlo uspešno. Kompanije ovog renomea imaju timove pravnika, menadžera i drugih stručnjaka koji se bave kreiranjem i održavanjem imidža, reklamom i problemima sa kojima se suočava kompanija, i nije čudno što su odmah izašli sa konkretnim rešenjem problema. Povlačenje proizvoda i izjave za medije su bili dobra kombinacija koja pokazuje da je suočavanje sa krizom bilo vrlo uspešno.

Ono što je kompanija uradila je bilo identifikovanje prioriternih ciljeva. Krizni plan je sadržao detaljan spisak svih ključnih javnosti, ali i način kontaktiranja svih onih javnosti sa kojima organizacija planira direktnu komunikaciju (Vučinić, 2015). U nastavku je prikazan način realizacije postavljenih ciljeva i kakve je strategije primenila kompanija u cilju rešavanja krizne situacije.

⁴ <http://www.blic.rs/vesti/ekonomija/mars-povlaci-deo-snikersa-i-u-srbiji/wm8ryw2>

U teoriji je potvrđeno da glavni fokus pre nego što se kriza dogodi je na planiranju i pripremi za potencijalne krizne situacije, ali i ukoliko je moguće na njihovoj prevenciji. Veoma je važno da se kriza na vreme prepozna i da organizacija radi na tome da prepozna rizike koji mogu dovesti do krize. Osnovna priprema za krizu je pravljenje kriznog plana i obuka ljudi koji će voditi krizni tim. Isto tako je važno da se imenuje osoba koja će komunicirati sa medijima i odgovarati na mnoštvo pitanja ukoliko kriza nastupi. U konkretnom slučaju ispoštovani su svi principi dobre komunikacije u krizi i time je kompanija srećila rasplamsavanje ove afere.

6.2.5. Strategija krizne situacije

Krizno komuniciranje predstavlja posebno područje odnosa s javnošću koje obuhvata predviđanje mogućih kriznih događaja, pripremu za njih i rešavanje kriza i komuniciranje sa zainteresovanim stranama, kao i postkrizno ocenjivanje preduzetnih mera (Avakumović, Avakumović, Milinković, 2010) i najveća greška bi bila da se kriza odmah zaboravi. U kompaniji Mars su to znali pa su reagovali adekvatno i priznali grešku, bez namera da se ceo događaj zataška.

Ono što je učinjeno odmah nakon pronalaženja plastike u čokoladici je da se povuku iz prodaje čokoladice 'marsa', 'snikersa', 'milki veja' i 'selebrejšnsa'. Na sajtu kompanije postavljen je spisak svih proizvoda u kojima je moguće da postoje komadići plastike, kao i spisak zemalja u kojima će proizvodi biti povučeni. Opoziv se odnosio na proizvode sa naznačenim rokom trajanja od 19. juna 2016. godine do 8. januara 2017. godine. Naloženo je povlačenje čokoladica "mars" i "snikers" iz 55 zemalja sveta⁵. Posle opoziva dato je nekoliko intervjuja, izjava i saopštenja.

„Ovim opozivom bismo želeli da sprečimo potrošače koji su kupili jedan od gore pomenutih proizvoda da ga konzumiraju“, navedeno je u jednom saopštenju iz kompanije.

"Trenutno istražujemo šta se dogodilo, ali ne možemo biti sigurni da se crveni komadić plastike ne nalazi i u drugim našim proizvodima koji su došli sa iste proizvodne linije", izjavila je Bijveld, jedan od direktora kompanije.

⁵<http://www.blic.rs/vesti/svet/zbog-komadica-plastike-povlace-cokoladice-mars-i-snikers-iz-55-zemalja-sveta/w5qjmmf>

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

Mars se, prema njenim rečima, odlučio na mere iz predostrožnosti i dobrovoljni opoziv, koji će važiti za većinu evropskih zemalja, poput Holandije, Nemačke, Francuske i Britanije.

„Ovo je izolovani slučaj koji se odnosi samo na gore navedene proizvode proizvedene u Holandiji. Nijedna druga vrsta čokolade, pakovanja, veličina čokoladica, serija proizvoda, rok upotrebe ili proizvod koji je proizveden na drugim lokacijama nisu pogođeni ovim slučajem. Sa ovim opozivom, želeli bismo da sprečimo da potrošači koji su kupili jedan od gore navedenih proizvoda iste i ne konzumiraju“ - rekli su u kompaniji.

Međutim ono što je pokazatelj koliko ozbiljno pristupaju problemima kompanije ovakovog nivoa je da idu korak dalje. U ovom slučaju kompanija je iskoristila aferu da predstavi ciljeve kompanije i korake koje će preduzeti u budućnosti u izveštaju Principles in Action⁶ (Principi u praksi). Govoreći o ovom izveštaju koji Pol Majkls, predsednik i izvršni direktor kompanije Mars, Incorporated je rekao:

„Ono što većina ljudi zna o kompaniji Mars jeste da imamo portfolio brendova koje vole milijarde potrošača širom sveta. Ono što možda ne znaju je da smo različiti, da smo privatna korporacija sa više od 65 000 saradnika i da smo izgradili svoje poslovanje na pet načela, a to su kvalitet, odgovornost, uzajamnost, efikasnost i sloboda. Ovi principi nas povezuju u kompaniji Mars, kroz generacije, kulture i jezike.“

„Iako smo uvek bili uključeni u rad naših zajednica i naših partnera, prepoznajemo priliku da prenesemo poruke široj publici. Sasvim je normalno da ljudi žele da odlučuju da podrže brendove i kompanije koje su odgovorne prema svojim saradnicima, potrošačima, kupcima, dobavljačima, zajednici i okolini. Ponosan sam što smo oduvek poslovali na ovaj način, obezbeđujući odgovornost za buduće generacije.“

Ključni ciljevi koje je navela kompanija u ovom izveštaju podrazumevaju ambicije kompanije da se smanji emisija staklenih gasova iz fabrika i kancelarija na nulu do 2040. godine. To je strategija koju Mars Incorporated planira da ostvari kroz apsolutno smanjenje emisija gasova, bez

⁶ <http://www.economy.rs/vesti/18159/Kompanija-Mars-predstavila-izvestaj--Principi-u-praksi-.html>

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

upotrebe razmene kvota ugljenika i bez obzira na poslovni rast. Ostale značajne stavke uključuju podatke o održivim politikama snabdevanja kod velikog broja značajnih sirovina, u rasponu od kafe i čaja do pirinča, ribe, kakaa i palminog ulja. U polju zdravstva i nutricionizma, Mars pokazuje predanost na globalnom nivou da ne oglašava hranu, grickalice i konditorske proizvode deci mlađoj od 12 godina, obećanje koje je kompanija Mars dala prva u industriji još 2007. godine. Unapređen web sajt Mars.com uključuje sve pojedinosti marketinškog koda kompanije, kao i opredeljenost da se primene pravila o dnevnoj količini unosa materija (GDA) koje se navode na većini čokoladnih i slatkih proizvoda do kraja 2011. godine.

7. Zaključna razmatranja

Sve što čovek radi tokom života vezano je za komunikaciju, čak i kada razmišlja čovek komunicira. Osnova svih međuljudskih odnosa jeste komunikacija, koristimo je svakodnevno i u privatnom i u poslovnom životu, zbog toga je važno umeti kako komunicirati sa drugim ljudima. Komunikacija je nešto što je čoveku prirodno, ali je i veština koja može da se usavršava i nadograđuje. Komunikacija je najvažniji element dobre organizacije, ne samo u normalnim uslovima, već i u situacijama kada se organizacija suočava se krizom.

Predmet ovog istraživanja bilo je ispitivanje uloge komunikacije u kriznim situacijama. Istraživanje se bavilo sagledavanjem komunikacije, krizne komunikacije, kao i odnosa organizacije sa medijima i drugim akterima u situacijama izbijanja krize u organizaciji. Na osnovu rezultata analize relevantne teorijske građe, kao i na osnovu analize dva slučaja iz prakse, i svih saznanja do kojih smo došli i izneli u ovom radu, može se konstatovati da su osnovna i sve tri posebne hipoteze na kojima se zasnvalo istraživanje, potvrđene. Kriza prema žarištu može biti kriza privrede, kriza grane i kriza u samoj organizaciji (Pešćević, 2013). U ovom radu analizirani su slučajevi kriza u organizacijama. Namera je bila da se u okviru ovog rada sa teorijskog aspekta, kao i na dva primera iz prakse, prikažu strategije komunikacije u rešavanju krize.

Cilj ovog rada bio da se objasni šta sve predstavlja dobra komunikacija za uspešno poslovanje organizacije, pogotovo za funkcionisanje i rešavanje problematičnih situacija koje izazovu pažnju javnosti i medija. Drugačije rečeno, ovaj rad je imao za cilj da pokaže potrebu i interes za izučavanjem veoma složene oblasti kao što je komunikacija u kriznim situacijama. Taj cilj je ostvaren i problematika je obrađena sa teorijskog nivoa, analizom relevantne literature i kroz dva primera suočavanja sa krizom dveju organizacija koje su dospele u fokus javnosti, kroz koje je prikazano kako se organizacije bave kriznim situacijama i kako izgleda krizna komunikacija. Na osnovu dostupne teorijske građe, može se reći da kako god definisali krizu ona predstavlja pretnju kojoj je glavni čin da uništi sistem delovanja organizacije, da naruši ravnotežu i razvoj organizacije i da trajno ugrozi reputaciju i imidž organizacije. Kada se dogodi kriza ona dovodi do toga da se preispituju svi mogući uzroci iste, da se preispituju ciljevi organizacije pa čak i njen opstanak. Međutim, najvažnije pitanje koje ostaje kada se kriza dogodi jeste da li se kriza mogla

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

uočiti na vreme i da li se mogla izbeći ili ublažiti efekat njenog delovanja. Kriza je događaj koji predstavlja pretnju za organizaciju, međutim ukoliko se pravilno upravlja, organizacija može da prihvati krizu kao okolnost iz koje može da se izvuče nešto pozitivno.

U današnje vreme, vreme intenzivnog razvoja tehnologija i društva, suočavanje sa raznim krizama je sve učestalije. Često se događaju razne nezgode i nesreće koje nastalom situacijom skreću pažnju na sebe, okupirajući medijski prostor. Nijedna osoba, pa ni organizacija nije imuna na krizu ali je svakako može pripremljeno dočekati. Stoga, proces komunikacije ume da bude težak i kada sve u organizaciji funkcioniše kako treba, a kada se desi krizna situacija onda tek može predstavljati problem i može da stavi na ispit sposobnost organizacije da kroz upotrebu veštog komuniciranja sa svim ciljnim javnostima prevaziđe kriznu situaciju i sve što ona nosi sa sobom. Najveću ulogu u organizaciji u toku krize i imaju odnosi s javnošću. Prema Novaku krizno komuniciranje predstavlja posebno područje odnosa s javnošću koje obuhvata predviđanje ali i pripremu za krizne situacije, rešavanje krize, komunikaciju sa ciljnim javnostima, kao i ocenjivanje preduzetih mera nakon krize (Novak, 2001).

Na primerima koji su prikazani u okviru ovog rada pokazano je na koji način su reagovalе organizacije u trenutku kada su se suočavale sa krizom i kada su bile u situaciji da im nastala kriza poremeti njihovo poslovanje i uruši imidž i reputaciju. Posle izbijanja krize organizacije nisu pokušavale da zataškaju ono što se dogodilo, već su odmah izašle sa saopštenjima i tako je napravljen dobar odnos sa javnošću. Uloga odnosa s javnošću ogleda se u tome da grade i održavaju imidž i reputaciju organizacije. Međutim, u situacijama kada kriza nastupi uloga je svakako na kriznom komuniciranju i pravovremenom pružanju informacija medijima i javnosti. Fokus odnosa s javnošću u kriznim situacijama je na održavanju dobrih odnosa između javnosti i organizacije, kako bi se imidž organizacije sačuvao. Sve što organizacija u toku krize uradi ili kaže može imati uticaj na imidž organizacije zato je važno znati šta i kada treba reći. Iako se često krizne situacije dešavaju neočekivano važno je napraviti plan delovanja kako bi se moguće posledice sprečile ili ublažile. Može se zaključiti da je najefikasnije imati već formulisan plan za kriznu situaciju kako bi se u toku krize brzo preduzele mere za sprivođenje plana i rešavanje krize. Većina autora navodi kako prvih 24 časa kada se kriza dogodi određuju tok krize. Prema Marinkoviću ono što kompanija izjavi, iza čega stane u krizi i nakon nje, dugoročno utiče na

Uloga komunikacija u kriznim situacijama

njenu reputaciju (Marinković, 2009). Kada kriza nastupi treba se odmah obratiti javnosti i izneti samo činjenice o krizi jer neproverene informacije mogu samo stvoriti negativnu sliku.

Iz dva analizirana primera moglo se videti da su kompanije imale jasan plan suočavanja sa krizom, jer od toga zavisi razvoj i širenje krize. Jer ukoliko se naprave dobri strateški planovi kriza se može sprečiti na početku, pre nego što se proširi. Da bi kriza mogla da se spreči ili reši svaka organizacija mora imati dobro izgrađene odnose s okruženjem. Način na koji jedna organizacija rešava kriznu situaciju takođe ostavlja utisak o organizaciji u okruženju. Ono što su kompanije uradile je da su iskoristile sredstva savremene komunikacije ne samo da bi se odbranili od napada (slučaj kompanije Matijević) već da pokažu pozitivne strane i brigu o zajednici i potrošačima (slučaj kompanije Mars). Ove dve kompanije se nisu trudile da odmah stave tačku na slučaj, ili da negiraju nastalu situaciju, već su upravljali krizom, pritom vodeći računa o posrednim i neposrednim efektima krizne situacije. Kao što je poznato iz teorije, upravljanje krizom ima neposredne i posredne efekte. Neposredni efekti upravljanja krizom uočavaju se tokom ostvarivanja odnosa sa javnošću u kriznom periodu, dok se posredni efekti upravljanja krizom ispoljavaju u vremenu posle krize. Stoga može se reći da su, upravljajući krizom, pokazale da znaju da uspešno komuniciraju u kriznim situacijama, što se ogledalo u tome da su kriznu situaciju preokrenuli u uspeh, odnosno u mogućnost da se široj javnosti predstave kao neko ko brine o njima i njihovim potrebama.

Jedan od najvažnijih zaključaka koji se može izvući, a koji je u skladu i sa teorijom, je da je krizna komunikacija za vreme krize najvažnija za organizaciju jer od toga zavisi kako će organizacija nakon krize izgledati u javnosti. Na osnovu navedenih razmatrenja, može se zaključiti da su potvrđene hipoteze koje su postavljene na početku i da su ostvareni ciljevi istraživanja.

Dalji pravac istraživanja u ovoj oblasti može biti analiza različitih oblika komunikacije prilikom suočavanja sa krizom u organizaciji. S obzirom da su u okviru ovog rada samo spomenuti neki oblici komunikacije, neka naredna istraživanja se mogu pozabaviti njima. Isto tako, buduća istraživanja bi mogla da se bave mestom i ulogom rukovodilaca i lidera u situacijama kada se organizacija suoči sa krizom.

LITERATURA

1. Avakumović, J., Avakumović, J., Milinković, M. (2010). *Komuniciranje u kriznim situacijama*. Međunarodna naučna konferencija: Menadžment 2010, Kruševac, Srbija, http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/3_MenadzmentUKriznimSituacija/ma/AvakumovicAvakumovicMilinkovic.pdf (Pristupano 22.01.2016).
2. Apitz, K. (1987). *Konflikte, krizen, katastrophen*. Wiesbaden: Frankfurter Allgemeine/Gabler Verlag.
3. Barton, L. (2001). *Crisis in organizations*. Ohio: South- Western Cengage Learning.
4. Coombs, T. (2012). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding, Third edition*. London: SAGE Publications Inc.
5. Coombs, T., Holladay, S. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. London: Wiley-BlackWell.
6. Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis Communications: A casebook approach*. New Jersey: University of Washington.
7. Filipović, V., Kostić-Stanković, M. (2011). *Odnosi s javnošću*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
8. Filipović, V., Kostić, M., Prohaska, S. (2003). *Odnosi s javnošću*. Beograd, FON.
9. Fink, S. (1986). *Crisis management: planning for the inevitable*. New York: American management association.
10. Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. USA: McGraw-Hill.

11. Janićijević, J. (2007). *Komunikacija i kultura drugo izdanje*. Sremski Karlovci, Novi Sad: Izdavačka knjižara Zorana Stojanovića.
12. Jovanović, P. (2003). *Leksikon menadžmenta*. Beograd: FON.
13. Kameron, G., et al. (2006). *Odnosi s javnošću: Strategije i taktike*. Beograd: Ekonomski fakultet.
14. Katlip, S., Senter, A., Brum, G. (2006). *Uspešni odnosi s javnošću*. Beograd: Službeni glasnik.
15. Keković, Z., Kešetović, Ž. (2006). *Krizni menadžment i prevencija krize*. Beograd: Fakultet bezbednosti.
16. Kotler, P., Keller, K. (2006). *Marketing menadžment*. Beograd: Data Status.
17. Lundgren, R., McMakin, A. (2008). *Risk Communication: A Handbook for Communicating Environmental, Safety, and Health Risks*. New Jersey: Wiley-IEEE Press.
18. Marinković, V. (2009). *Krizni PR: Odnosi s javnošću u kriznim situacijama*. Kragujevac: Business Start-up Centre. [http://issuu.com/vmarinkovic034/docs/krizni pr](http://issuu.com/vmarinkovic034/docs/krizni_pr) (preuzeto 12.02.2016).
19. Mašić, B., Lončarević, R., Đorđević, B, J. (2007). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
20. Mihailović, D., Kovačević, I. (2008). *Poslovna komunikacija i karakteristike zaposlenih menadžera*. Psihologija, 41(2), str. 237-249.
21. Nenadović, M. (2010). *Veština komuniciranja*. Univerzitet u Prištini: Medicinski fakultet.

22. Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Zagreb: Binoza press.
23. Pešcević, S. (2013). *Faktori koji dovode do pada poslovne aktivnosti preduzeća*. Banja Luka.
24. Philips, B. (2013). *The spokesperson you choose speaks volumes*. (http://www.prsa.org/Intelligence/Tactics/Articles/view/10320/1082/The_spokesperson_you_choose_speaks_volumes#.VtQYqEDpzNI) (Pristupano 17.02.2016).
25. Poter, Dž. (2011). *Medijska pismenost*. Beograd: CLIO.
26. Radojković, M., Miletić, M. (2006). *Komuniciranje, mediji i društvo*. Novi Sad: Stylos
27. Ray, S. (1999). *Strategic communication in crisis management: Lessons from the Airline industry*. USA.
28. Reardon, K.K. (1998). *Interpersonalna komunikacija*. Zagreb: Alineja.
29. Reber, S. A., & Reber, S. A. (2001). *Dictionary of Psychology*. London: Penguin Books.
30. Riggio, R .E. (1989). Assesment of Basic Social Skills. *Journal of Personalty and Social Psychology*, 51 (3), pp. 649-666.
31. Rot, N. (2004). *Znakovi i značenja - verbalna i neverbalna komunikacija*. Beograd: Plato
32. Senić, R. (1996). *Krizni menadžment*. Beograd: Biblioteka Dijalozi.
33. Suzić, N (2005). *Pedagogija za XXI vijek*. Banja Luka: TT-Centar.

34. Tomić, Z. (2003). *Komunikologija*. Beograd: Čigoja štampa.
35. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Novi Sad: Data status.
36. Tubbs, S., Moss, S. (2008). *Human Communication: Principles and Contexts*. Boston, MA: McGraw-Hill Higher Education, cop.
37. Ulmer, R., Sellnow T., Seeger M. (2015). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. USA: Sage.
38. Videnov, A. (1995). *Poslovne komunikacije*. Užice: Učiteljski fakultet.
39. Vlastelica, T. (2007). *Medijska kampanja publicitet i oglašavanje*, Beograd: Zadužbina Andrejević
40. Vučinić, S. (2015). *Strategije komunikacije u kriznim situacijama*. Beograd: Čigoja štampa
41. Walaski, P. (2011). *Risk and crisis communications*. New Jersey: John Wiley&Sons Publication.
42. Watzlawick, P., Beavin, J.H., i. Jackson, D.D. (1967). *Pragmatics of Human Communication*. New York: W.W. Norton & Company.
43. Weick, K. E., Browning L. D. (1986). Argument and Narration in Organizational Communication. *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 12/2, pp. 243-259.
44. Walsh, F. (Ed.) (2003). *Normal family processes* (Third ed.). New York, NY: The Guilford Press.

45. Yalom, I.D. (1995). *The Theory and Practice of Group Psychotherapy*, Fourth Edition. New York: Basic Books.
46. Zvekić-Petrović, J. (2014). *Kombinacija tradicionalnih i novih medija i njihov uticaj na kreiranje komunikacionih strategija sa potrošačem*, Magistarska teza

Internet izvori

1. <http://www.nuns.rs/codex/ethical-code.html>
2. <http://matijevic.rs/o-nama/kompanija>
3. http://www.b92.net/info/vesti/index.php?yyyy=2016&mm=02&dd=05&nav_category=12&nav_id=1093444
4. <http://www.politika.rs/scc/clanak/348809/Matijevic-tuzio-bivseg-radnika>
5. <http://rs.n1info.com/a131454/Vesti/Radnik-Matijevica-Pravio-sam-svarglu-od-pokvarenih-kolenica.html>
6. <http://www.economy.rs/vesti/18159/Kompanija-Mars-predstavila-izvestaj--Principi-u-praksi-.html>
7. <http://www.mars.com/global/about-us>
8. <http://www.blic.rs/vesti/ekonomija/mars-povlaci-deo-snikersa-i-u-srbiji/wm8ryw2>
9. <http://www.blic.rs/vesti/svet/zbog-komadica-plastike-povlace-cokoladice-mars-i-snikers-iz-55-zemalja-sveta/w5qjmmf>
10. <http://www.economy.rs/vesti/18159/Kompanija-Mars-predstavila-izvestaj--Principi-u-praksi-.html>