

Prethodno priopćenje

65.011.3

Primljeno: 25. veljače 2006.

Strategija kao odgovor na krizu *

ZORAN TOMIĆ**
ZDESLAV MILAS***

Sažetak

Krize danas pogađaju gospodarske subjekte, političke i državne institucije, kao i različite druge organizacije, ali i čovjeka kao osobu. Autori u radu analiziraju vrste i uzroke krize, te strategije kao odgovor na krizu. Neke krize uzrokuju velike i nepopravljive štete, a iz nekih se može izići s boljim kredibilitetom (kriza kao pogodnost). Zbog velike važnosti kriza, danas se u suvremenom menadžmentu pridaje velika pozornost kriznom komuniciranju. Krize imaju, ili bi trebale imati, strateško mjesto u životu organizacija. Kriza i krizna komunikacija mogu se razumjeti kroz uporabu strategija kao odgovor na krizu.

Ključne riječi: strategija, kriza, vrste krize, uzroci krize, krizno komuniciranje, odnosi s javnošću, menadžment, javnost

Uvod

Krizna komunikacija je poput stare indijske priče o čovjeku s povezom preko očiju koji pokušava opisati slona. Svaki čovjek opisuje samo onaj dio koji osjeća, što rezultira vrlo različitim opisima životinje. Takvo se komuniciranje u različitim oblicima koristi u rukovođenju krizom. Ovisno o članku ili knjizi koju je netko pročitao, mogu se otkriti bitno različita značenja pojma i pogledi na krizu. Krize dolaze iznenada i neočekivano. No bez obzira na čimbenik iznenađenja, svaka se organizacija, komercijalna ili javna, može pripremiti za krizu.

* Izlaganje sa skupa *Trenutak hrvatske komunikacije* održanog na Fakultetu političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu 22. i 23. veljače 2007. godine.

** *Zoran Tomić*, docent na Fakultetu političkih znanosti u Zagrebu.

*** *Zdeslav Milas*, vanjski suradnik Visoke poslovne škole Zagreb.

Brojne metode poput definiranja kriznoga centra, krizne revizije, pripremanje priručnika o krizi, vježbanje kriznih situacija i sl. pomoći će organizaciji da bolje upravlja krizom. Iako za krizu kažemo da je primarno opasnost, te i slične metode, tj. priprema za krizu ponajprije mogu biti izazov i mogući novi početak. Da bi kriza bila šansa, organizacije se moraju pripremati za krizu, dakle trebaju biti proaktivne, a nipošto čekati krizu i biti reaktivne. Što vam je više vremena potrebno da efektivno reagirate, veća je potencijalna šteta. To je osobito važno u našem svijetu instant-komunikacija, gdje loša vijest uvijek ima prednost i bolje prodaje novine (Miholić, 2004.). Dakle, dobro pripremljeno krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima omogućuje tvrtki ne samo uspješno prevladavanje krize, nego i jačanje njezina ugleda, zahvaljujući javnoj pozornosti i kvalitetnim odnosima s javnošću u tom razdoblju (Skoko, 2006.: 90).

Strategija i kriza: definiranje pojmova

Većina teoretičara odnosa s javnošću smatra da se razlikovanje pojmova strategije i taktike u praksi nepravilno koristi. Kako treba uočiti razliku, ukratko, pod *strategijom* se podrazumijeva dugoročno planiranje, dok je *taktika* više okrenuta provedbi strategije i ona je, kako piše Davis “bitna za rezultate, ali se zasniva na strategiji i planiranju” (Davis, 2003.: 77).

Pojam strategije posuđen je iz vojne terminologije i tiče se ključnih odluka u ratu ili kampanji. Strategija je, dakle, opći plan igre, a taktiku čine odluke koje se donose tijekom bitke.¹ Pojam strategije objašnjava kako cilj treba biti postignut, osiguravajući smjernice i teme za sveobuhvatni program. Može se izložiti jedna opća strategija ili program može imati nekoliko strategija, što ovisi o ciljevima i publici kojoj je namijenjena (Wilcox i dr., 2001.: 129). Strategija je izvorno² vojni izraz korišten da opiše vještinu generala. Ona se odnosi na generalov plan za svrstavanje u bojne redove i manevriranje njegovih snaga u svrhu poražavanja neprijateljske vojske. Carl von Clausewitz, teoretičar vještine ratovanja iz 19. stoljeća, rekao je da se strategija odnosi na izradu plana ratovanja i oblikovanja individualnih pohoda i unutar ovoga, odlučivanja o individualnim pothvatima. U novije vrijeme, u eri kad se države suprotstavljaju jedna drugoj, koncept strategije je proširen.

¹ Pobjednički strateg u ratu *traži* bitku poslije pobjede, dok onaj koji je osuđen na poraz najprije *ide* u bitku, a onda traga za pobjedom. Za rat najprije nacrtaj plan koji će osigurati pobjedu pa povedi vojsku u bitku. Ako ne počneš sa strategijom, nego se samo oslanjaš na голу snagu, pobjeda ti neće biti osigurana (Sun Tzu: The Art of War, 1981.).

² Od grčke riječi *strategos*.

Povjesničar Edward Mead Earle opisuje to kao vještinu kontroliranja i iskorištavanja resursa nacije – ili koalicije nacija – uključujući oružane snage. Poslovni ljudi uvijek su voljeli vojne analogije, tako da nije neobično što su preuzeli pojam strategije. Oni su također počeli misliti o strategiji kao planu za kontroliranje i iskorištavanje vlastitih resursa (ljudskih, fizičkih i financijskih) radi promoviranja i osiguravanja svojih vitalnih interesa (Luecke, 2005a.: xi-xii).

Kenneth Andrews je prvi jasno izrekao ove ideje nastanka u svom klasičnom djelu *The Concept of Corporate Strategy (Koncept poslovne strategije)*, objavljenom 1971. godine. On je opisao okvir koji je i danas koristan, definirajući strategiju u smislu vanjske okoline prilika i prijetnji.

Strategije su planovi koji pokazuju mogućnosti ili ih opisuju, te postižu postavljene ciljeve putem usmjerenoga djelovanja. [...] U svojoj teoriji komunikativnog djelovanja Jürgen Habermas je “strateško djelovanje” definirao kao tip socijalnog djelovanja. Strateško djelovanje se usmjeruje prema uspješnosti, ako se ona promatra sa stajališta pridržavanja pravila racionalnoga izbora i ako stupanj učinka utjecaja na odluke racionalnoga protivnika mogu biti mjerene, i da se to od komunikativnoga djelovanja može jasno razgraničiti (Bentele i dr., 2005.: 607).

Bruce Henderson, osnivač *Bostonske konzultantske grupe*³, povezo je pojam strategije s konkurentnom prednošću. *Konkurentna prednost* je funkcija strategije koja stavlja tvrtku u bolju poziciju od suparnika da bi ostvarila ekonomsku korist za klijente. Henderson je napisao da je “strategija namjerno traženje plana akcije koji će razviti poslovnu konkurentnu prednost i obuhvatiti je”. Konkurentna prednost se temelji na razlikama. “Razlike između vas i vaših konkurenata osnova su vaše prednosti”, kaže Luecke i tvrdi da je strategija plan čija je svrha da poduzeću osigura konkurentnu prednost nad suparnicima kroz različitost (Luecke, 2005a.: xii).

Budući da krize nastupaju u različitim oblicima, djelatnici za odnose s javnošću teško mogu predvidjeti sve specifičnosti kriza. Upravo ta “neočekivana” priroda događaja stvara kriznu situaciju (Cutlip i dr., 2003.: 389). Američke teoretičarke Cristine M. Pearson i Judith A. Clair krizu promatraju kroz korporativni aspekt. Prema njihovu mišljenju, “organizacijska kriza⁴ je događaj niske vrijednosti i visokoga učinka koji prijeti životnoj snazi organizacije, a očituje se prema nejasnoći uzroka, posljedica i sredstava za postiza-

³ *The Boston Consulting Group.*

⁴ Organizacijska kriza događaj je niske vjerojatnosti i visokoga učinka koji prijeti životnoj snazi organizacije, očituje se u nejasnoći uzroka, posljedica i sredstava za postizanje rješenja, kao i u uvjerenju da se odluke moraju žurno donijeti.

nje rješenja, kao i uvjerenju da se odluke moraju hitno donijeti” (Pearson, Clair, 1998.: 609).

Prema definiciji Instituta za krizni menadžment, krizom možemo nazvati svako odstupanje ili smetnju u poslovanju koji privlače pozornost javnosti i medija te onemogućuju normalan rad organizacije.⁵ Prema Töpferu, kriza se općenito može definirati kao nastupajući rizik. Ona je već prije prepoznata i vrednovana, ili uopće nije bila opažena i time potpuno iznenadno nastupila (Töpfer, 2006.: 353).

Londonske škole za odnose s javnošću (LSPR) krizu definiraju kao “ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu” (Novak, 2001.: 28).

Neki autori ističu da “kriza znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu” (Osmanagić Bedenik, 2003.: 12). Autorica osim krize definira i poslovnu krizu. Prema njoj poslovna se kriza definira kao “... neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom” (Osmanagić Bedenik, 2003.: 12).

Prema definiciji K. Fearn-Banks, kriza je glavni događaj s potencijalno negativnim ishodom koji pogađa i organizaciju i njezine javnosti,⁶ usluge, proizvode i/ili njezino ime (Fearn-Banks, 2001.: 480). Ona ometa normalno poslovanje organizacije i, u najgorem slučaju, prijeti njezinu opstanku. No, ne znače sve krize posvemašnju propast. Kako je Fink naglasio: “Kriza je točka preokreta, ona nije nužno opterećena nepopravljivom negativnošću, nego je karakterizirana određenim stupnjem rizika i nesigurnosti” (Fearn-Banks, 2001.: 480). Na temelju toga možemo zaključiti da je, tijekom krizne situacije, ipak moguće djelatnosti u organizaciji okrenuti nabolje. Neki autori krizu definiraju i kao neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te se može završiti na različite načine. Budući da kriza najčešće pogađa korporacije, pod pojmom (korporativne) krize, u literaturi se podrazumijevaju “neplanirani i nepoželjni procesi ograničenog trajanja i mogućnost utjecanja s ambivalentnim ishodom” (Krystek, 1987.: 6).

⁵ <http://www.poslovna-znanja.hr/default.aspx?id=1753> – Violeta Colić

⁶ Ključna ili ciljna javnost možda ima najveću ulogu u opstanku organizacije. To su ljudi koji imaju interes u organizaciji i odluke koje pripadajuća organizacija donese utječu na njih. Organizacija bi trebala uvijek znati tko je njezina ključna javnost, koji su najvažniji, rangirati ih po važnosti, nastojati razviti i održati snažan odnos s njima. Zašto je to bitno? Zato što više ne postoji opća javnost, nego samo ciljane skupine interesenata koji imaju koristi od organizacije i od kojih organizacija ima koristi.

Uzroci i vrste kriza

Luecke smatra da bi bilo nemoguće nabrojiti sve moguće poslovne krize, ali razumijevanjem glavnih vrsta rizika može vam pomoći da ustanovite one krize koje vi i vaša organizacija trebate izbjeći i za koje se treba pripremiti (Luecke, 2005b.: 22). S jedne strane, brojni rizici određeni su jedinstvenom vrstom poslovanja određene tvrtke. S druge strane, ako na krizu gledamo kao na neplaniran proces, postavlja se pitanje što su *uzroci kriza* u organizacijama. Iako su uzroci različiti, u suvremenoj se literaturi oni, općenito, dijele na vanjske i unutarnje (Tomić, Sapunar, 2006.: 301).

Vanjski uzroci, kako sama riječ sugerira, nastaju izvan organizacije u okolini. Smatra se da organizacija nema bitnog utjecaja na ove uzroke. Među vanjske uzroke krize danas možemo ubrojiti prirodne katastrofe i nesreće, političke i društvene promjene, gospodarske krize, recesije, promjene na tržištu, sigurnosno okruženje itd.

Osim vanjskih, krize često nastaju *unutar* jedne organizacije. Takve krize nisu često vidljive. U njih se ubrajaju: loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost i nemoral uprave, korupcija, bolestan rivalitet, nepostojanje korporacijske kulture, loši uvjeti rada, nerealni ciljevi sindikata, nedostatak komunikacije itd.

Dakle, uzroci kriza mogu biti jako široki ili, kako kaže J. Welsh, svaka je kriza priča za sebe. Kad pak, pokušamo sve te krize svrstati u skupine, možemo dobiti određene vrste/tipove kriza. Njih Novak (Novak, 2001.: 43) dijeli na:

1. *Vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje potječu* (krize fizičke naravi, krize javnoga mišljenja, krize zbog pogrešaka uprave, krize gospodarsko-političke okoline).
2. *Vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja* (iznenadne krize /nesreće i smrtni slučaj/ i prikrivene krize /revizije, unutarnji činitelji).
3. *Vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje* (neobične krize i percepcijske krize). Prema R. Heathu i T. Coombsu (Heath, Coombs, 2006.: 203), na vrstu krize utječu tri krizne skupine i temelje se na reputacijskim prijetnjama/pripisivanjima krizne odgovornosti. S tim u vezi razlikujemo sljedeće reputacijske prijetnje:
 1. *blage*
 2. *umjerene*
 3. *opasne* reputacijske prijetnje.

Vrsta krize i krizna povijest kombiniraju se da odrede reputacijsku prijetnju krizne situacije. Određivanje vrste krize pomaže nam u procjeni početne

reputacijske prijetnje. Početna procjena se onda prilagođuje sličnim krizama.⁷

Tablica 1: Vrste krize po kriznim skupinama, prema Heathu, Coombsu (2006.: 204)

Vrste krize po kriznim skupinama	
Skupina žrtve	U ovim vrstama krize organizacija je također žrtva krize (umjerena reputacijska prijetnja).
Prirodna katastrofa	Aktivnosti prirode (zemljotres) oštećuju organizaciju.
Glasine	Kruže lažne informacije koje štete organizaciji.
Nasilje na radnom mjestu	Sadašnji ili bivši zaposlenik napada sadašnjega zaposlenika na licu mjesta.
Neovlašteno miješanje u proizvod/zlonamjernost	Vanjski činitelji uzrokuju štetu organizaciji.
Slučajna skupina	U ovim vrstama krize, djelovanja organizacije koja vode do krize bila su nenamjerna (umjerena reputacijska prijetnja).
Izazovi	Subjekti tvrde da organizacija djeluje na neodgovarajući način.
Megaoštećenje	Tehnička nezgoda se događa.
Nezgode tehničkoga kvara	Kvar u tehnologiji ili opremi uzrokuje industrijsku nezgodu.
Opozivi tehničkoga kvara	Kvar tehnologije ili opreme uzrokuje da se proizvod opozove.
Skupina koja je u stanju spriječiti	U ovim vrstama krize, organizacija je ljude svjesno izložila riziku, poduzela neodgovarajuće akcije ili prekršila zakon ili propis (opasna reputacijska prijetnja).
Ljudske pogreške	Ljudska pogreška uzrokuje industrijsku nezgodu.
Opozivi ljudskih pogrešaka	Ljudska pogreška uzrokuje da proizvod bude opozvan.
Organizacijsko nedjelo bez štetnosti	Subjekti su prevareni bez štetnosti.
Organizacijsko nedjelo lošim vođenjem menadžmenta	Zakoni ili propisi su prekršeni od strane menadžmenta.
Organizacijsko nedjelo sa štetom	Subjekti su izloženi riziku od strane menadžmenta i štete se događaju.

⁷ Npr., kriza s blagom reputacijskom prijetnjom postat će umjerena reputacijska prijetnja. Razina prijetnje je bitna jer vodi izboru strategija kao odgovoru na krizu.

Djelatnici odnosa s javnošću zajedno s menadžmentom moraju najprije definirati tip krize. S tim u vezi stručnjaci za upravljanje krizom kategoriziraju *više tipova krize* (Cutlip i dr., 2003 .: 389). To su:

1. prirodne krize,
2. tehnološke krize,
3. krize uzrokovane sukobom,
4. krize uzrokovane zlonamjernošću,
5. krize uzrokovane vrijednostima upravljanja,
6. krize uzrokovane obmanom,
7. krize uzrokovane lošim poslovanjem uprave i
8. poslovne i ekonomske krize.

Bez obzira na vrstu krize, J. Welsh tvrdi da se neka krizna stanja mogu spriječiti (Welsh, 2005.: 159). Prema njegovu mišljenju, to je moguće postići na tri načina:

1. strogom kontrolom (uređeni financijski i računovodstveni sustavi s dobro razrađenim procesima unutarnje i vanjske kontrole);
2. dobro osmišljenim unutarnjim procesima (strogi kriteriji prilikom zapošljavanja novih ljudi, iskreno i transparentno ocjenjivanje pojedinačnih rezultata, kvalitetni obrazovni program itd.);
3. promicanjem kulture časti tvrtke (kultura ponašanja, transparentnost, pravednost i dosljedno poštovanje propisa).

Strategija kao odgovor na krizu

Postoje dvije općenite uporabe pojma krizne komunikacije: krizna komunikacija kao informacije i krizna komunikacija kao strategija. Krizna komunikacija kao strategija odnosi se na potrebu prikupljanja i širenja informacija tijekom određene krize (Coombs, 2005.: 221). R. Heath i T. Coombs s tim u vezi tvrde da se kriza i krizna komunikacija mogu razumjeti kroz situacijsku kriznu teoriju komunikacije. Ova teorija usredotočuje se na uporabu strategija kao odgovor na krizu sa svrhom očuvanja reputacija organizacije. Situacijska krizna teorija komunikacije razvila se iz konvergencijskih crta komunikacijskoga istraživanja koje tvrde da je učinkovitost komunikacijskih strategija ovisna o karakteristikama situacije. Argument je da situacija pomaže da menadžer krize odredi prikladan odgovor (Heath, Coombs, 2006.: 203).

Menadžeri u krizama rabe strategije kao odgovor na krizu u očuvanju ugleda organizacije. Ugled organizacije je vrlo bitan resurs koji se može odraziti na zapošljavanje stručnjaka, osobito u upravi, cijenu dionica, pa čak i prodaju. Situacijska krizna teorija komunikacije dokazuje da je najbolji način da se zaštiti reputacijski resurs izbor strategije koja će najbolje odgovarati *reputacijskoj prijetnji* koju predstavlja kriza.

Pod pojmom *reputacija* razumije se ugled jedne osobe ili jedne organizacije. [...] U biti je *reputacija* ukupnost vrijednosnih prosudbi, koje se tijekom vremena stvaraju o osobama, proizvodima, markama ili organizacijama, i time dio imidža koje izgrađuju osobe, marke organizacije itd. (Bentele i dr., 2005.: 604).

Reputacijska prijetnja se procjenjuje procesom koji se sastoji od dviju faza. Prva faza je prepoznavanje vrste krize. Vrsta krize je okvir korišten da se protumači kriza. Istraživanja s tim u vezi pokazala su da se vrste krize razlikuju po *razini* krizne odgovornosti i količina odgovornosti za koju javnost vjeruje da organizacija ima u krizi. Viđenje krizne odgovornosti je reputacijska prijetnja jer se negativno odnosi na reputaciju organizacije.

Strategije kao odgovor na krizu su ono što organizacije kažu i čine nakon što se kriza dogodi. Ovi se retorički resursi razlikuju prema stupnju do kojega svaki prihvaća odgovornost za krizu i zanima se za žrtve.

- *Strategije poricanja* tvrde da nema krize (poricanje) ili pokušavaju dokazati da organizacija nema odgovornosti za krizu (ispaštanje za tuđe grijehe).
- *Strategije umanjenja* pokušavaju minimizirati organizacijsku odgovornost (ispričavanje) i/ili ozbiljnost krize (Coombs, 2005.: 223).
- *Strategije ponovne izgradnje* nude nadoknadu i/ili ispriku za krizu.
- *Strategije pojačanja* uključuju prikaz o prošlom dobrom djelovanju (potpomaganje) i hvaljenje subjekata (laskavost). Strategije pojačanja samo su dopunske i moraju biti korištene s jednom od ostalih triju strategija (Heath, Coombs, 2005.: 205).

Krizni menadžeri mogu se koristiti kombinacijom strategija kao odgovorom na krizu sve dokle god su oslobođeni kontradikcija.⁸ Situacijska krizna teorija komunikacije drži da krizni menadžeri moraju ponuditi poučne i prilagodbene informacije prije poduzimanja bilo koje akcije namijenjene da se pozabavi reputacijskim problemima. *Poučne informacije* pomažu da se fizički nosimo s krizom. Primjeri uključuju priopćenje ljudima da evakuiraju

⁸ Primjerice, postoji kontradikcija/problem ako se krizni menadžeri koriste strategijom poricanja s bilo kojom strategijom koja priznaje da se kriza dogodila.

određeno ugroženo područje. *Prilagodbene informacije* pomažu da se psihološki nosimo s krizom.⁹

Tablica 2. Strategije kao odgovor na krizu, prema Heathu, Coombsu (2006.: 205)

Strategije kao odgovor na krizu	
Strategije poricanja	
Napad i tužitelj	Krizni menadžer se suprotstavlja osobi ili skupini, tvrdeći da nešto nije u redu s organizacijom. Organizacija prijeti da će podnijeti tužbu protiv ljudi koji tvrde da se kriza dogodila.
Poricanje	Krizni menadžer tvrdi da nema krize. Organizacija je priopćila da se kriza nije dogodila.
Ispaštanje za tuđe grijehe	Krizni menadžer krivi neku osobu ili skupinu izvan organizacije za krizu. Organizacija je za krizu okrivila dobavljača.
Strategije umanjnja	
Isprika	Krizni menadžer minimizira organizacijsku odgovornost poricanjem namjere da učini štetu i/ili preuzimajući nesposobnost da kontrolira događaje koji su pokrenuli krizu. Organizacija je izjavila da ona nije htjela da se kriza dogodi i da se nesreće događaju kao dio djelovanja bilo koje organizacije.
Opravdanje	Krizni menadžer minimizira videnu štetu uzrokovanu krizom. Organizacija je priopćila da je šteta bila vrlo mala.
Strategije ponovne izgradnje	
Nadoknada	Krizni menadžer nudi žrtvi novac ili druge darove. Organizacija je ponudila novac i proizvode kao nadoknadu.
Ispričavanje	Krizni menadžer pokazuje da organizacija preuzima punu odgovornost za krizu i traži oprost od subjekata. Organizacija je javno prihvatila punu odgovornost za krizu i traži od subjekata da oprostite pogrešku.
Strategije pojačanja	
Potpomaganje	Izvešće subjekta o prošlom dobrom djelovanju organizacije.
Laskavost	Krizni menadžer hvali subjekte. Organizacija se zahvalila subjektima na njihovoj pomoći.

U situacijskoj kriznoj teoriji komunikacija, krizni menadžeri biraju strategije kao odgovor na krizu, a koje se temelje na reputacijskoj prijetnji krize. Blage reputacijske prijetnje zahtijevaju samo poučne i prilagodbene informacije. Umjerene reputacijske prijetnje zahtijevaju strategije umanjnja.

⁹ Primjeri uključuju izražavanje suosjećanja. Krizni menadžeri nikad se ne bi trebali koristiti strategijama kao odgovorom na krizu da zaštite reputaciju organizacije sve dok se ne prenesu poučne i prilagodbene informacije.

Opasne reputacijske prijetnje zahtijevaju strategije pojačanja. Strategije poricanja mogu biti korištene za glasine ili izazove kao što su optužbe da vaša organizacija djeluje na nemoralan način (Heath, Coombs, 2006.: 206).

Tablica 3: Smjernice za izbor strategija kao odgovor na krizu, prema Heathu, Coombsu (2006)

Smjernice za izbor strategija kao odgovor na krizu	
1.	Ponudite poučne strategije za sve krize sa žrtvama.
A.	Kad je potrebno, ponudite upozorenja subjektima.
B.	Ponudite upute kako bi subjekti trebali promijeniti svoja ponašanja/očekivanja zbog krize.
2.	Ponudite prilagodbene strategije za sve krize sa žrtvama.
A.	Izrazite zabrinutost za žrtve.
B.	Osigurajte informacije o uzroku krize. Ponudite informacije o popravnom djelovanju, što se čini da bi se spriječilo ponavljanje krize, kad je primjenjivo.
3.	Izaberite odgovarajuću strategiju(e) kao odgovor na krizu da zaštitite reputaciju.
A.	Za krize s minimalnim pripisivanjem krizne odgovornosti, koristite se strategijama umanjenja kao odgovorom na krizu.
B.	Za krize s niskim pripisivanjem krizne odgovornosti, koristite se strategijama umanjenja kao odgovorom na krizu.
C.	Za krize s niskim pripisivanjem krizne odgovornosti, koristite se strategijama ponovne izgradnje kao odgovorom na krizu.
D.	Za krize sa strogim pripisivanjem krizne odgovornosti primijenite strategije ponovne izgradnje kao odgovor na krizu, bez obzira na povijest krize.
E.	Za glasine i krize izazova, koristite se strategijama poricanja kao odgovorom na krizu kad je moguće.
F.	Primijenite strategije pojačanja kao odgovor na krizu kao dodatke drugim strategijama koje odgovaraju na krizu.
G.	Pokušajte održati dosljednost u strategijama kao odgovoru na krizu ne miješajući strategije stanja poricanja sa strategijama stanja ponovne izgradnje ili strategijama stanja umanjenja.
H.	Za krize s minimalnim pripisivanjem krizne odgovornosti i bez povijesti sličnih kriza, obavještajne i prilagodbene strategije same su dovoljne.
I.	Budite spremni promijeniti strategije kao odgovor na krizu ako se krizna situacija mijenja i zahtijeva različit odgovor da uspješno zaštitite reputaciju organizacije.

Treba naglasiti kako situacijska krizna teorija komunikacije pokušava razumjeti, objasniti i ponuditi preskriptivne (koje propisuju pravila) akcije za kriznu komunikaciju. Situacijska krizna teorija komunikacije rabi razumijevanje reputacijske prijetnje krize da izabere strategije kao odgovor na krizu, a koje trebaju dati maksimalan učinak reputacijskoj zaštiti (Heath, Coombs, 2006.: 207).

Zaključak

Krizna situacija u organizaciji nije nužnost, ali svakako stoji kao mogući scenarij koji bi mogao ugroziti poslovanje i opstanak organizacije. Kriza je specifična pojava i kao takva nam ne daje mogućnost sastavljanja općeprihvaćenoga rješenja. Danas poznajemo samo klasične okvire unutar kojih trebamo pronaći različite varijacije rješenja kriznih situacija. Proučavajući i arhivirajući krize, možemo ih klasificirati po vjerojatnosti, a to znači da znamo vrste i faze u kojima se pojavljuje te, sukladno tome, bliže smo izradi kvalitetnijega plana i programa za njihovo rješavanje.

Kad bi sve teorije rješavanja kriznih situacija sveli na zajednički nazivnik, osnova i zajednička točka koja bi se protezala kroz sve teorije jest komunikacija. Ta komunikacija je kvalitetna ako je istinita i kreće od unutarnjih javnosti prema vanjskima i sve do medija. Upravo je odnos s medijima ključna točka jer nam oni od saveznika mogu postati najvećim neprijateljima koji će svaku informaciju iskoristiti da bi još više naglasili probleme nastale u organizaciji. Ako se to dogodi, organizacija će trpjeti još veću štetu jer će uz rješavanje svojih unutarnjih problema morati još i popravljati svoju lošu sliku stvorenu putem medija. Zato je najbolji način prevencije i obrane od krize osposobiti vlastito osoblje ili utemeljiti krizni stožer u kojemu će se nalaziti stručnjaci kojima su poznati svi alati i sva sredstva s pomoću kojih će se moći predvidjeti i riješiti kriza. Poslovi, osobito oni na komunikacijskoj razini, mogu se i trebaju dodijeliti odjelu za odnose s javnošću. Stručnjaci za odnose s javnošću trebali bi imati sposobnost analize situacije pa iz toga proizlazi sposobnost predviđanja mogućih kriznih scenarija. Iz toga ponovo proizlazi sposobnost stvaranja kvalitetnih programa za sprječavanje i rješavanje krize.

Bit postojanja odjela odnosa s javnošću jest komuniciranje između organizacije i njezinih javnosti koje imaju pravo i potrebu znati sve. To znači da u takvoj komunikaciji nemamo pravo spekulirati o nekim činjenicama za koje nismo sigurni jesu li istinite. Također ne smijemo umanjivati važnost ozbiljnih situacija, a ponajmanje skrivati problem koji očito postoji. Takav oblik komunikacije zahtijeva distribuciju informacija “u paketu” jer svako curenje informacija može otežati koordinaciju cijeloga tima i time rješavanje krize. Odjel za odnose s javnošću treba pribaviti i osigurati sve relevantne informacije i upotrijebiti ih u kontekstu plana za rješavanje krize.

Stručnjaci za krizno komuniciranje u krizama primjenjuju strategije kao odgovor na krizu. Svrha je tih strategija očuvanje ugleda organizacije. Ugled organizacije je bitan resurs koji može utjecati na zapošljavanje stručnjaka, osobito u upravi, cijenu dionica i prodaju. Stoga, situacijska krizna teorija komunikacije dokazuje da je najbolji način da se zaštiti reputacijski resurs izbor strategije koja će najbolje odgovarati *reputacijskoj prijetnji* koju predstavlja kriza. Strategija kao odgovor na krizu ono je što organizacije

kažu i čine nakon što se kriza dogodi. Ovi retorički resursi se razlikuju prema stupnju do kojega svatko prihvaća odgovornost za krizu i bavi se pogođenim žrtvama. Menadžeri i cijeli komunikacijski tim odlučivat će koju strategiju ili strategije će izabrati ako izbije kriza. Bez obzira na odluku, oni moraju voditi računa o svim uključenim ciljnim javnostima, kao i o društvenoj odgovornosti organizacije. Samo takvim pristupom kriza može biti i pogodnost.

Literatura

- Bedenik, Nidžara Osmanagić, 2003.: *Kriza kao šansa*, ŠK, Zagreb.
- Bentele, Günther, Fröhlich, Romy, Szyszka, Peter, 2005.: *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Coombs, Thimoty, 2005.: *Crisis and crisis management*, u: Encyclopedia of Public Relations, Sage pub., Thousand Oaks, London
- Cutlip, Scott, Center, Allen, Broom, Glen, 2003.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb.
- Davis, Anthony, 2003.: *Everything You Should Know About Public Relations*, Kogan page, London.
- Fearn-Banks, Kathleen, 2001.: *Crisis Communication*, Thousand Oaks, London.
- Heath, R., Coombs, T., 2006.: *Today's Public Relations*, Thousand Oaks, London
- Krystek, Ulrich, 1987.: *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*, Gabler, Wiesbaden.
- Luecke, Richard, 2005a: *Strategy-Create and Implement the Best Strategy for Your Business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Luecke, Richard, 2005b: *Upravljanje kriznim situacijama*, Zgombić&Partneri, Zagreb.
- Miholić, Dubravko: *Krizno komuniciranje u 10 koraka*, Privredni Vjesnik, br. 3345, 29. ožujka 2004. godine (<http://www.privredni-vjesnik.hr>)
- Novak, Božidar, 2001.: *Krizno komuniciranje*, Binoza press, Zagreb.
- Pearson, Christine, M., Clair, Judith, A., 1998.: Reframing crisis management, *Academy of Management Review* (23) 2., New York.
- Skoko, Božo, 2006.: *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, MPR, Zagreb.
- Tomić, Zoran, Sapunar, Josip, 2006.: *Krizno komuniciranje*, HUM sv. 1., Filozofski fakultet Mostar, Mostar.
- Töpfer, Armin, 2006.: *Krisenkommunikation. Anforderungen an den Dialog mit Stakeholdern in Ausnahmesituationen*, u: Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, Gabler, Schmid, Beat F., Lyczek, Boris, Wiesbaden.
- Welsh, Jack, 2005.: *Kako pobijediti*, Naklada Zadro, Zagreb.
- Wilcox, Denis, Ault, Phillipe, Agee, Warren i Cameron, Glen, 2001.: *Essentials of Public Relations*, Longman, New York.

Zoran Tomić
Zdeslav Milas

STRATEGY AS CRISIS RESPONSE

Summary

Today, crises strike corporations, political and government institutions and a plethora of organizations, as well as individuals. In this paper the authors analyze the types and the causes of crises, and strategies as crisis response. Some crises trigger off major and irreparable damage, and some can result in improved credibility (crisis as opportunity). Due to the significance of crises, today's management pays a lot of attention to crisis communication. Crises have, or at least ought to have, a strategic position in the life of organizations. Crises and crisis communication can be understood by means of using strategies as a crisis response.

Key words: strategy, crisis, types of crisis, causes of crisis, crisis communication, public relationships, management, public



Mailing address: Zoran Tomić, Fakultet političkih znanosti, Lepušićeva 6, HR 10 000 Zagreb. *E-mail:* ztomic@fpzg.hr



Mailing address: Zdeslav Milas, Visoka poslovna škola, Ulica grada Vukovara 68, HR 10 000 Zagreb.
E-mail: zdeslav@milas.eu.com