

Zoran TOMIĆ – Josip SAPUNAR
Fakultet političkih znanosti u Zagrebu

KRIZNO KOMUNICIRANJE

Sažetak

Kriznom komuniciranju danas se u suvremenom menadžmentu pridaje velika pozornost i ono ima strateško mjesto u životu organizacija. U radu autori definiraju krizu i krizno komuniciranje, javnosti koje su upletene u krizu, analiziraju tipove i uzroke kriza i detaljnije obrađuju sam proces kriznoga komuniciranja. Kriznom komuniciranju ovdje se pristupa kao informaciji i kao strategiji.

Ključne riječi: *kriza, krizno komuniciranje, odnosi s javnošću, menadžment, javnost, krizni plan.*

Uvod

Zbog sve većega broja nesreća i kriza, krizno komuniciranje u posljednjih nekoliko godina ima strateško mjesto u životu poduzeća i institucija. Stručnjaci upozoravaju da kriza može nastupiti u raznim oblicima. Najosjetljivije grane za izbijanje kriza svakako su zračni i pomorski promet, željeznice, kemijska industrija, nuklearne elektrane, prerada i prijevoz nafte, elektrane, naftovodi i plinovodi, rudarstvo, građevinarstvo i dr. Međutim, nisu samo ovo područja kriza. Krize mogu nastati i u državnim institucijama, političkim strankama, društvima, udrugama, zapravo na svim područjima ljudske komunikacije. Postoji i osobna (personalna) kriza. Kada govorimo o krizi, onda osim nezgoda poveza-

nih s ugrožavanjem ili gubitkom života mislimo i na financijske krize, krize uprave, rezultata itd.

1. Definiranje kriza i kriznoga komuniciranja

Budući da krize nastupaju u različitim oblicima, djelatnicima za odnose s javnošću teško je predvidjeti sve specifičnosti kriza. Istina, oni mogu predvidjeti da će se neočekivano dogoditi. Upravo ta “neočekivana” priroda događaja, smatra S. Cutlip sa suradnicima u knjizi *Odnosi s javnošću* (2003, 389), stvara kriznu situaciju. Američki teoretičari odnosa s javnošću citiraju Cristine M. Pearson i Judith A. Clair (*Reframing Crisis Management*, 1998) koji krizu promatraju kroz korporativni aspekt. Prema njima “organizacijska kriza je događaj niske vrijednosti i visokog učinka koji prijeti životnoj snazi organizacije, a očituje se prema nejasnoći uzroka, posljedica i sredstava za postizanje rješenja, kao i uvjerenju da se odluke moraju hitno donijeti” (cit. pr. S. Cutlip, 2003, 389).

Božidar Novak u knjizi *Krizno komuniciranje* daje definiciju Londonške 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” (2001, 28).

Nidžara Osmanagić Bedenik u knjizi *Kriza kao šansa* ističe da “kriza znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu” (2003, 12). Autorica uz definiciju krize daje i definiciju poslovne krize. Prema njoj poslovna se kriza definira kao “neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom” (2003, 12).

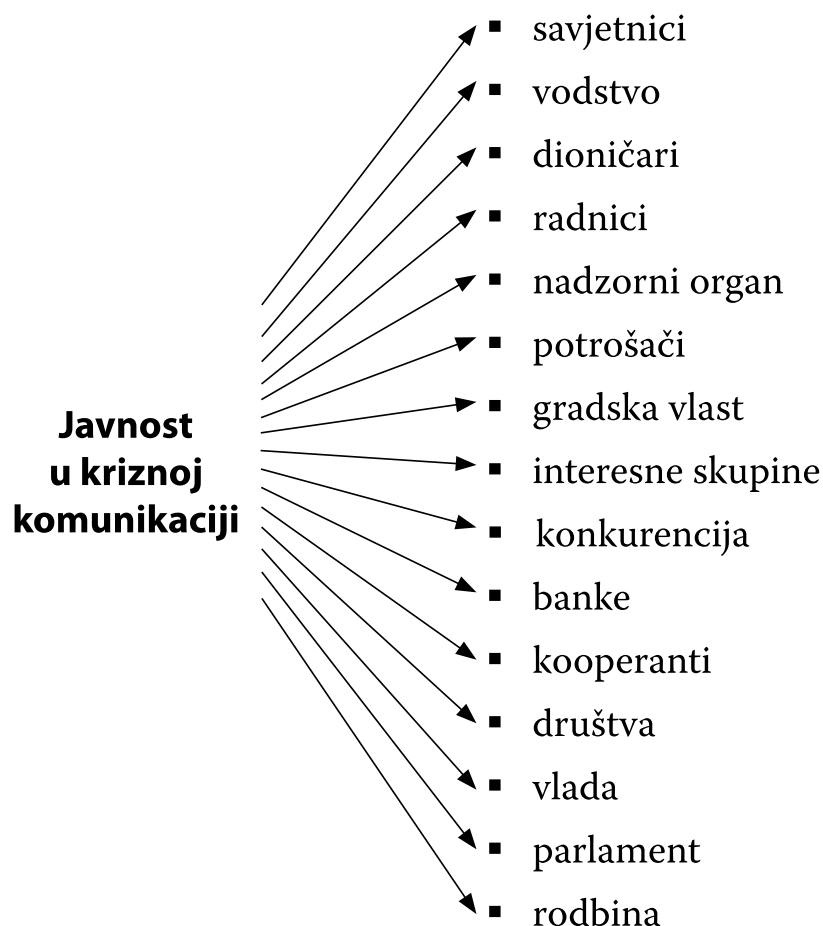
Neki autori krizu definiraju i kao neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te se može završiti na razne načine.

U definiranju krize važno je ukazati na definiciju kriznoga menadžmenta. Krizni menadžment definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje kriznom situacijom koja je opasna za postojanje poduzeća.

Zadaća kriznoga menadžmenta u tom smislu jest planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća.

2. Definiranje javnosti u krizi

Definiranje javnosti u mogućoj krizi još je jedna zadaća vodstva (menadžmenta). Javnost je homogena skupina ljudi koja svojim djelovanjem utječe na poduzeće (instituciju) i obratno. O tome koliko će uspješno i učinkovito poduzeće voditi odnose s tim javnostima ovisi njegov uspjeh i dugoročni opstanak. Da bi poduzeće uspješno komuniciralo i tijekom krize, mora unaprijed definirati svoje ključne javnosti koje mogu biti upletene posredno i neposredno. Postoji više javnosti koje se međusobno razlikuju.



Slika 1. Unutarnja i vanjska javnost u kriznim situacijama.

3. Uzroci kriza

Ako na krizu gledamo kao na neplaniran proces, postavlja se pitanje što su *uzroci kriza* u organizacijama. Iako su uzroci različiti, u suvremenoj literaturi oni se, općenito, dijele na vanjske i unutarnje.

Vanjski uzroci, kao što sama riječ sugerira, nastaju izvan organizacije u okolini. Smatra se da organizacija nema bitnoga 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.

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

Dakle, uzroci kriza mogu biti veoma raznoliki. Kada, pak, pokušamo sve te krize svrstati u skupine, možemo dobiti određene vrste (tipove) kriza. Njih B. Novak (2001, 43) dijeli na:

- ♦ *Vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje potječu* (krize fizičke naravi, krize javnoga mnijenja, krize zbog pogrješaka uprave, krize gospodarsko-političke okoline).
- ♦ *Vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja* (iznenadne krize /nesreće i smrtni slučaj/ i prikrivene krize /revizije, unutarnji činitelji/).
- ♦ *Vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje* (neobične krize i percepcijske krize).

S. Cutlip sa suradnicima smatra da djelatnici odnosa s javnošću moraju najprije definirati tip krize. Jedan stručnjak, navode ovi autori, za upravljanje krizom kategorizirao je *osam tipova krize* (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.

4. Faze krize

U svom radu "Crisis and crisis management", objavljenome u *Encyclopedia of Public Relations* (2005, 221-223) Timothy Coombs smatra da krizna komunikacija prolazi kroz četiri faze krize: 1) prevencija, 2) priprema, 3) odgovor i 4) učenje.

Faza prevencije uključuje identificiranje mogućih rizika krize i rad na tome da se ti rizici uklone ili smanje. Upravitelji krizom neprestano skupljaju i procjenjuju informacije o prijetnjama krize. Upravo oni postaju centri prema kojima se upućuju sve informacije o krizi.

Faza pripreme usmjerena je više na plan samoga upravljanja krizom i na tim koji ga provodi. Taj plan ima posebne odjele posvećene kriznoj komunikaciji kao informaciji. On također sadrži kontakt informacije za ljude ili grupe ljudi koji bi mogli imati informacije koje će timu biti potrebne tijekom krize. I na kraju, tim ima prethodno zadane zadatke; svaki od njih zna s kime će tijekom krize komunicirati, isto kao što članovi tima moraju naučiti komunicirati jedni s drugima. U prijelomnim trenucima na vidjelo će izaći eventualni problemi pojedinaca u timu koji ili ne komuniciraju ili su jednostavno preplavljeni iskustvom rada u takvom timu i ne mogu podnijeti pritisak. Nemogućnost članova tima da efektivno komuniciraju može potkopati uspješnost tima uopće.

Faza odgovora najvidljiviji je i najšire istraživani aspekt krizne komunikacije. Taj odgovor možemo podijeliti na početni odgovor i strategije odgovora na krizu. Oko početnoga odgovara eksperti se mahom slažu. Krizni tim mora imati jedan brz, dosljedan, otvoren početni odgovor koji će svakako izraziti suosjećanje sa žrtvama. Također, u ranijoj fazi krizne komunikacije organizacija mora osigurati instruktivne i prilagodbene informacije.

Upraviteljima u krizi dostupna su tri tipa strategije kriznoga odgovora: poreći, umanjiti i riješiti. *Strategija poricanja* tvrdi da krize nema ili da organizacija nema nikakvih odgovornosti za krizu. Bez ikakve odgovornosti organizacija ne bi trebala imati nikakve negativne efekte krize. *Strategija umanjivanja* pokušava oslabiti vezu između organizacije i krize. Upravitelj krize ostaje pri izjavi da organizacija nije pokušala stvoriti krizu, ili da je imalo vrlo malo kontrole nad njom, ili da je kriza malih

razmjera. Reakcije na krizu manje su negativne ako organizacija zaista nije mogla kontrolirati krizu ili su oštećenja prouzročena krizom mala. I na kraju, *strategija rješavanja* djeluje tako što direktno nudi kompenzaciju ili prihvaća punu odgovornost za krizu. Ova strategija nudi pozivne riječi i djela u pokušaju da se izbjegnu negativne reakcije.

Posljednja faza jest *faza učenja* – vraća se na kriznu komunikaciju kao informaciju. Potreba da se zainteresirani neprestano informiraju nastavlja se kroz napredak u istrazi i novi podatci su nužni. Krizni tim mora prikupljati informacije iz širokoga kruga izvora da bi upotpunio trud cijeloga dosadašnjeg upravljanja. Naknadne informacije moraju se analizirati i pohraniti da bi poslužile kao lekcija za usavršavanje prevencije, pripreme i odgovora. Ove pouke moraju stići do pravih ljudi unutar organizacije, onih koji mogu utjecati na željene promjene.

5. Krizni plan

Menadžment korporacija, uprava institucija i organizacija moraju biti svjesni mogućih kriza u svojem sustavu. Ta ih svijest treba motivirati da zajedno sa svojom upravom pristupe pripremi kriznoga plana. Sam Black u knjizi *Odnosi s javnošću* (2003, 167-179) ukazuje na *šest etapa mogućega kriznog plana*. To su:

1. *Analiziranje mogućih uzroka kriza*. Potrebno je procijeniti moguće poteškoće bilo vanjske, bilo unutarnje prirode. Često je nemoguće predvidjeti baš sve moguće krize. Međutim, kada se procijene uzroci, treba ih popisati i dati im službeni karakter.
2. *Pripremanje plana*. Plan bi trebao sadržavati planiranje komunikacije prije krize, komunikaciju za vrijeme krize i krizno komuniciranje poslije krize.
3. *Izbor kadrova*. Korporacijska uprava kod izrade plana treba napraviti popis osoba koje bi bile na raspolaganju u trenutku nastupanja krize. Najvažnija uloga ovoga tima jest odgovor na pozive medija i telefonske pozive. Kada se rade ovakve liste timova, moraju se pokriti 24 sata.

4. *Komunikacijski kapaciteti.* S tehničkoga aspekta kod izrade plana pozorno se treba isplanirati problem opterećenosti stalnih komunikacijskih linija. Prisjetimo se, u vrijeme rušenja zgrada Svjetskoga trgovačkog centra u New Yorku cijeli je grad bio u komunikacijskoj blokadi. Ovom problemu treba se dati velika važnost i predvidjeti ga. S druge, personalne strane mora se znati tko čini kriznu komunikacijsku skupinu i koje su mu zadaće.
5. *Obuka.* Da bi osobe uključene u krizni plan znale svoje obveze, potrebno je organizirati edukaciju i obuku. One će pomoći da osoblje u trenutku izbijanja krize djeluje spremno.
6. *Simulacija krizne situacije.* Jednom kada se postavi krizni plan, potrebno je nekoliko puta, u različitim vremenskim intervalima, nenajavljeno simulirati kriznu situaciju. Simulacija će dati odgovor kako se osoblje ponaša u odnosu na krizu i krizni plan. Dakako, prigoda je to da se otklone svi mogući nedostaci.

6. Krizno komuniciranje

Krizno komuniciranje je skupljanje i širenje informacija što ga čini voditelj kriznoga tima. Postoje dvije općenite uporabe termina krizna komunikacija:

- (1) krizna komunikacija kao informacije i
- (2) krizna komunikacija kao strategija.

Krizna komunikacija kao strategija odnosi se na potrebu prikupljanja i širenja informacija tijekom određene krize. Informacije se prikupljaju da bi se ispunila informacijska praznina krize i tako se omogućava kriznom timu da shvati što se događa te koje bi akcije trebalo poduzeti. Da bi bile efikasne, odluke donesene u krizi zahtijevaju precizne informacije. Krizno komuniciranje kao strategija odnosi se, pak, na uporabu poruka u svrhu popravljivanja odnosa između suprotstavljenih strana. Što jedna organizacija govori i radi poslije krize, strategije, odgovora na krizu, svakako utječe na njezin odnos s drugom stranom (Coombs, 2005, 221).

Kada izbije kriza, najvažnija je zadaća rasporediti ljude na svoja, kriznim planom, predviđena mjesta. Uz sigurnosni činitelja najvažniji je dio plana uspostaviti učinkovitu unutarnju i vanjsku kriznu komunikaciju. Osobe zadužene za eksternu komunikaciju (glasnogovornik, djelatnik odnosa s javnošću ili netko drugi) aktivirat će posebne komunikacijske kanale (linije) i uspostaviti komunikaciju s javnošću. On će najvjerojatnije to činiti iz već definiranoga komunikacijskog centra. S. Cutlip i suradnici ukazuju da kod planiranja komunikacijskoga centra na umu treba imati tri važne stvari:

1. Centar mora biti priznat za ono što jest, tj. za mjesto gdje se informacije izravno prenose od institucije do njezine javnosti.
2. Centar bi morao imati dva dijela. Centar za suzbijanje glasina gotovo se isključivo vezuje za telefonske operacije. Naravno, treba postojati služba za odgovore na upite ili informacijski centar. Druga skupina je koordinacijski ured kao kontaktna točka između informacijskoga centra te osoblja i ureda organizacije.
3. Svaki takav centar mora imati vjerodostojnost, stečenu mnogo prije bilo kakve krize. On mora predstavljati prihvaćen izvor točnih informacija (2003, 391-393).

Komunikacijski se tim mora usmjeriti na odnose s medijima, ali ne smije zanemariti ni radnike. Kako ovakve situacije snažno privlače pozornost medija, B. Novak (2001, 159) sugerira nekoliko glavnih uputa za komunikaciju u krizi. To su:

- ◆ priznajmo postojanje krize i suočimo se s njezinom stvarnošću
- ◆ aktivirajmo krizni komunikacijski tim
- ◆ pripremimo krizni komunikacijski centar
- ◆ definirajmo činjenice
- ◆ govorimo jednako (sve osobe uključene u komunikaciju, npr. glavni menadžer i glasnogovornik, trebaju govoriti istim jezikom)
- ◆ konferenciju za novinare sazovimo čim nam to okolnosti dopuste
- ◆ postupcima nastojmo ukloniti nanesenu štetu
- ◆ zapisujemo sve što se događa.

Uz ove upute vrlo je važno *odmah* reagirati prema javnosti. Čak ako se i ne prikupe sve informacije, glasnogovornik ili osoba ovlaštena za komunikaciju s medijima mora reagirati na novinarske upite kako bi izbjegao “informativnu prazninu”. U slučaju da mediji ne dobiju brze informacije, oni će morati izvijestiti javnost, najčešće, na temelju glasnogovornika. U komunikaciji s medijima komunikacijskom timu stoje na raspolaganju redoviti komunikacijski kanali: izjave, priopćenja, konferencije za novinare, informacije o poduzeću, intervjui i dr.

Analiza posljedica krize i kriznoga komuniciranja posljednja je faza krize. Poduzeće ili institucija razmotrit će sve elemente krize, izvući zaključke i pouke i pokušat će što žurnije vratiti se u normalu. Jedna od najvećih pogrešaka može biti brzo zaboravljanje krize. Ne kaže se uzaludno da “grom može dva puta udariti u isto mjesto”.

6.1. Od ‘Oh, Bože, ne!’ do ‘Super nam je!’

Jack Welsh u knjizi *Kako pobijediti* ističe da je svaka kriza priča za sebe. “Neke su povezane isključivo s unutarnjim problemima organizacije i za njih se rješenje najčešće brzo nađe. No, ima kriza koje prerastu u medijske senzacije golemih razmjera i s najrazličitijim pravnim posljedicama. Upravo zbog specifičnosti svake pojedine krize teško je uspostaviti zajednička pravila njihova rješavanja.” (2005, 156)

Postoji pet pretpostavki o kojima morate voditi računa pri rješavanju krize u svojoj organizaciji:

1. Uvijek pretpostavite da je problem teži negoli se čini na prvi pogled.
2. Pretpostavite da u stvarnom svijetu ne postoje tajne i da će na kraju svi sve doznati.
3. Pretpostavite da će vas osobno, kao i način na koji će vaša organizacija rješavati krizu, mediji prikazivati u najgorem mogućem svjetlu.
4. Pretpostavite da će poslije krize uslijediti promjene, kako u procesima tako i u ljudima.

5. Pretpostavite da će vaša organizacija ne samo prebroditi krizu, nego će iz nje izaći još jača.

Tipična je pojava da tvrtke, prebrodivši krizu, odlaze u drugu krajnost. Naoružavaju se raznoraznim pravilnicima i utvrđuju kojekakve procedure kako bi idući put bile spremne boriti se protiv “neprijatelja” koji se već jedanput uspio probiti kroz njihove redove (usp. Welsh, 2005, 158).

Svojim djelovanjem, neka krizna stanja možete spriječiti. To je moguće postići na tri načina:

1. stroga kontrola
2. dobro osmišljeni unutarnji procesi
3. promicanje kulture časti tvrtke.

Prema Welshu u većini slučajeva krize se odvijaju prema sljedećem obrascu:

- ◆ Pojavljuju se iznenada da bi potom odmah krenule prema svojim raspletima.
- ◆ Poput gruda snijega što se kotrljaju niz planinu, na svom se putu međusobno sudaraju, postaju sve veće i jure sve brže. Nikada ne možete biti posve sigurni gdje će se konačno zaustaviti.
- ◆ Ono u što možete biti sigurni jest da će se na kraju ipak zaustaviti. Put do podnožja planine vjerojatno će biti neugodan, no jednoga će dana završiti i život će normalno teći dalje.

6.2. Dok je svijeta, bit će i kriza

Menadžer stoljeća u SAD-u – Jack Welsh ukazuje na pet pretpostavki koje valja imati na umu kada se kriza dogodi.

1. *Uvijek pretpostavite da je problem teži negoli se čini na prvi pogled.*

Krize rijetko ostaju male kao na početku kada se pojave. Najčešće su mnogo veće i ozbiljnije nego što ste mogli zamisliti kada vam je stigao onaj prvi poziv. Osim toga, trajat će dulje nego što očekujete i s vremenom će postajati sve neugodnije. Zahvatit će više ljudi nego što mislite,

više odvjetnika u nju će zabadati svoje nosove i bit će izgovoreno i objavljeno više groznih stvari negoli ste ikada mogli naslutiti. Prilagodite se na vrijeme! Svakoj krizi pristupite s pretpostavkom da se ono najstrašnije dogodilo negdje u vašoj organizaciji i, što je jednako važno, da je rješavanje nastalog problema u cijelosti vaša briga. Idite tako daleko da pretpostavite kako je vaša organizacija pogriješila i kako je vaša dužnost tu pogriješku ispraviti. Uvijek pođite od pretpostavke da je pred vama velik problem i da je vaša dužnost riješiti ga. (Welsh, 2005, 161-163)

2. Pretpostavite da u stvarnom svijetu ne postoje tajne i da će na kraju svi sve doznati.

U kriznim razdobljima vaši će vas pravnici savjetovati da govorite što manje. Taj savjet u pravilu nije pogriješan. Pa ipak, ne smatrajte ga evanđeljem. Nagovorite svoje pravnike da vam dopuste reći koliko je god moguće više. Jedino morate paziti da je sve ono što kažete gola istina, bez imalo sivkastih sjena. Što otvorenije govorite o problemu, njegovim uzrocima i rješenjima, ljudi će vam više vjerovati, kako oni u organizaciji tako i oni izvan nje.

3. Pretpostavite da će vas osobno, kao i način na koji će vaša organizacija rješavati krizu, mediji prikazivati u najgorem mogućem svjetlu.

Ima djelatnosti u kojima je mjerilo uspješnosti veličina udjela na tržištu, u nekima je to povećanje dohotka, broj dobivenih koncesija u godini dana ili pak brojke koje govore o većem zadovoljstvu potrošača. U novinarstvu uspješnost se mjeri brojem razrušenih imperija i razgolićenih imperatora. Javna blaćenja teško se podnose. Ali, kolikogod se vi osjećali nevinima i kolikogod bili uvjereni da se vaša organizacija odlično nosi sa svojim poteškoćama, to je posve nevažno. Posao novinara nije da tumače vaše viđenje situacije. Njihov je posao prikazati prilike onako kako ih oni vide. Možda ćete se ponekad poželjeti povući, no to ne smijete učiniti! Usporedo s objavljivanjem svih aspekata problema, jasno obrazložite vlastiti stav prema novonastaloj situaciji te iznesite svoje prijedloge za njezino prevladavanje. Ne učinite li to, vaš nedovoljno jasan stav bit će protumačen kao priznavanje krivnje.

Doduše, ne dopiru sve krize u javnost. I u tom slučaju vrijede ista načela:

- ◆ otvoreno raspravljajte o situaciji
- ◆ iznesite svoj stav
- ◆ objasnite zbog čega se pojavio problem
- ◆ kako namjeravate rješavati problem.

4. Pretpostavite da će poslije krize uslijediti promjene, kako u procesima tako i u ljudima.

Većina kriza okonča se nekakvom nagodbom – financijskom ili pravnom. Potom slijedi čišćenje, a čišćenje podrazumijeva promjene. Procesi su obično prvi na udaru. Problem, međutim, ne mora biti samo u procesu, može biti i u ljudima koji ne slijede postojeće smjernice. Krizna stanja iziskuju promjene. Zbog toga je malo kriza koje završe a da se ne prolije krv.

5. Pretpostavite da će vaša organizacija ne samo prebroditi krizu, nego će iz nje izaći još jača.

Nema te krize iz koje ne možete nešto naučiti iako ih, dakako, sve do jedne mrzite!!! Svaki put kada neko krizno razdoblje završi, osjetit ćete potrebu da ga što prije zaboravite i da ga više ne spominjete. Iz kriza izvlačite pouke i ne propuštajte nijednu priliku da svoja iskustva prenesete drugima.

Zaključak

Krizno komuniciranje u posljednjih nekoliko godina ima strateško mjesto u životu poduzeća i institucija. Kriza može nastupiti u raznim oblicima, pa se stoga krizama posvećuje sve veća pozornost. Među uzrocima krize danas prepoznajemo krize s obzirom na okolinu iz koje potječu, na vrijeme upozoravanja, s obzirom na njihovo doživljavanje i dr. Kada izbije bilo koja kriza, najvažnije je suočiti se s posljedicama i uspostaviti kriznu komunikaciju. Ta komunikacija mora biti i s vanjskom, ali i unutarnjom javnosti, dakle sa svim upletenim javnostima u krizi.

Krizni odnosi s medijima koje uspostavimo ne će se baviti samo radom s medijima. To je vrlo kompleksan posao koji se proteže kroz tri faze: preventivne ili predkrizne, krizne ili akutne i postkrizne. Od uspješnosti pripreme, provedbe i same analize ovisit će daljnja sudbina organizacije. Stoga kriza može biti i opasnost, ali i šansa.

Literatura

- ALI, M. (2001), *Effective Public Relations*, Dorling Kindersley, London.
- BLACK, S. (1997), *Odnosi s javnošću*, Clio, Beograd.
- COOMBS T. (2005), "Crisis and crisis management", in: *Encyclopedia of Public Relations*, Sage pub., Thousand Oaks.
- CUTLIP, S. - CENTER, A. - BROOM, G. (2003), *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb.
- DAVIS, A. (2003), *Public Relations*, Asee, Novi Sad.
- GREGORI, A. (2000), *Planing and Managing-Public Relations Campaigns*, IPR, London.
- GRUING, J. - HUNT, T. (1984), *Managing Public Relations*, Thomson, Belmont, CA.
- NOVAK, B. (2001), *Krizno komuniciranje*, Binoza press, Zagreb.
- HEART, R. (2005), *Encyclopedia of Public Relations*, Sage pub., Thousand Oaks.
- TOMIĆ, Z. (2004), "Spin doctor", in: *Motrišta*, br. 31., Matica hrvatska Mostar, Mostar.
- ISTI (2005), "Odnosi s javnošću i izvršna vlast", in: *Pregled*, br. 3-4, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo.
- WELSH, J. (2005), *Kako pobijediti*, Naklada Zadro, Zagreb.