

# PRIMJENJIVOST PRINCIPA TRANSPARENTNOG KOMUNICIRANJA U KRIZNIM SITUACIJAMA

Zarfa Hrnjić Kuduzović

PRETHODNO PRIOPĆENJE / UDK 659.44:316.77, 316.776:658 / PRIMLJENO: 02.10.2014.

**SAŽETAK** *Transparentnost kao općeprihvaćen princip društvene odgovornosti u teoriji odnosa s javnostima većina autora preporučuje i u kriznim situacijama. Preporuke organizacijama da otvoreno komuniciraju sa svim utjecajnim javnostima, posebice sa žrtvama krize, među najvažnijim su uputama za upravljanje krizama. Ipak, pojedini autori smatraju da je potpuno otkrivanje informacija o organizaciji i okolnostima krize ne samo nerealan nego i komunikacijski nedjelotvoran, finansijski neisplativ, pa čak i neetičan pristup. Polazeći od zahtjeva za transparentnošću kao neupitno vrijednog načela profesionalnih odnosa s javnostima, a osvrćući se na recentna istraživanja iz područja kriznog komuniciranja, autorica preispituje ograničenja tog principa. Traži za faktorima koji determiniraju stupanj otvorenosti organizacije imajući u vidu kompleksnost odnosa s različitim, nerijetko interesno suprotstavljenim utjecajnim javnostima. Kritički propitujući koncept dvosmislene komunikacije kao mogući model komuniciranja u kriznim situacijama, autorica naglašava važnost konteksta pri odlučivanju o komunikacijskoj strategiji.*

## KLJUČNE RIJEČI

TRANSPARENTNOST, KRIZA, OTVORENA KOMUNIKACIJA, DVOSMISLENOST,  
TRANSLUCENCIJA, ODGOVORNOST

*Bilješka o autorici* \_\_\_\_\_

**Zarfa Hrnjić Kuduzović** :: Sveučilište u Tuzli, Filozofski fakultet, Bosna i Hercegovina ::  
zarfa.hrnjic@untz.ba

## UVOD

Iako je u teoriji odnosa s javnostima prevladano reduciranje njihovih funkcija na doprinos u svladavanju konflikata s okruženjem, komuniciranje tijekom kriza u njoj ima važno mjesto. Ekonomska i socijalna kretanja u razvijenim, ali i tranzicijskim državama dodatno su potakla interes teoretičara za komuniciranje u kriznim situacijama koje se intenzivno razvija od 1980-ih godina. Premda je to područje vrlo aktualno i dosta istraživano, još je na počecima teorijskog razvoja. U istraživanjima komuniciranja organizacija zahvaćenih krizom dominiraju studije slučaja, a takav induktivni pristup ograničava mogućnost generaliziranja njihovih zaključaka.

Krizu je uobičajeno definirati kao „veliki događaj s potencijalno negativnim rezultatima koji utječu na organizaciju, kompaniju ili industriju, kao i na njezine javnosti, proizvode, usluge ili dobro ime. Kriza prekida normalne poslovne transakcije i ponekad može ugroziti opstanak organizacije“ (Fearn-Banks, 2007: 6). Kriznim se smatraju one situacije koje imaju veliki utjecaj na ljudske živote, imovinu, financije, reputaciju te opće zdravlje i dobrobit organizacije (Mitroff i Anagnos, 2001: 34-35).

Nas kriza zanima iz perspektive korporativnih komunikacija iz koje kriznim smatramo sve događaje koji ugrožavaju organizacijsku reputaciju, odnosno u kojima „važne utjecajne javnosti negativno reevalviraju svoja mišljenja i uvjerenja o organizaciji“ (Zyglidopoulos i Phillips, 1999: 334). Imajući u vidu važnost reputacije za organizaciju (Benoit, 1995; Coombs, 2004; Dowling, 2002), primarni cilj upravljanja komunikacijom u kriznim situacijama jest zaštititi nematerijalni organizacijski resurs. Da bi se smanjile moguće štete prouzročene krizom, organizacija mora komunicirati sa svim utjecajnim javnostima. U suprotnom, percepcija krivnje organizacije među njezinim javnostima može se pogoršati, dok joj transparentno i funkcionalno komuniciranje može pomoći u upravljanju i svladavanju krize (Fearn-Banks, 2007; Ulmer i dr., 2011).

Među općeprihvaćenim principima preporučenima u literaturi za komuniciranje u krizama jesu: otvorenost, iskrenost i blagovremenost (Hearit, 2006; Coombs, 2006; Fearn-Banks, 2007; Jahansoozi, 2007; Rawlins, 2009). Međutim, njihovo provođenje nailazi na poteškoće koje možemo podijeliti na:

- >konceptualne – u teoriji i u praksi odnosa s javnostima postoje različita tumačenja transparentnosti
- >pragmatične – transparentno komuniciranje podrazumijeva brojne implikacije za organizaciju i njezine javnosti i
- >etičke – organizacija mora balansirati između različitih interesa javnosti.

Ne dovodeći u pitanje vrijednost transparentnog komuniciranja, u radu propitujemo njegove prednosti i ograničenja. Naše istraživačko pitanje jest: koji faktori determiniraju stupanj transparentnosti organizacije u krizi te koje su pravne, financijske i etičke konkvencije netransparentnog, ali i transparentnog komuniciranja?

## TRANSPARENTNOST KAO PRINCIP ODGOVORNOG DJELOVANJA U KRIZI

Demokratizacija društava i razvoj komunikacijske tehnologije s jedne strane te korporativni skandali s druge rezultiraju pojačanim zahtjevima javnosti prema organizacijama da učine dostupnim informacije o svom poslovanju te da kontinuirano usavršavaju svoje socijalno i etično postupanje (Schultz, 2005; Silver, 2005). Od organizacija se, dakle, očekuje da budu transparentnije, odnosno vidljivije (lat. *trans* 'kroz' + *parere* 'pojaviti se' = (pro)vidan) i odgovornije prema javnostima. Pojam transparentnosti ima pozitivne konotacije, jer predstavlja antipod prikriivanju i spiniranju<sup>1</sup>. „Tajnost znači namjerno skrivanje svojih postupaka; transparentnost znači njihovo namjerno otkrivanje“ (Florini, 1998: 50, prema Rawlins, 2009). Izbjegavanje medija i utjecajnih javnosti, skrivanje informacija ili objavljivanje samo onih koje organizaciju predstavljaju na pozitivan način smatra se anakroničnim i nefunkcionalnim modelom komuniciranja u 21. stoljeću. Transparentnost je preduvjet povjerenja (Jahansoozi, 2007; Rawlins, 2009; Seeger, 2006). Zbog težnje odnosa s javnostima za postizanjem „uzajamnog razumijevanja između organizacije i njezinih javnosti“<sup>2</sup>, i teoretičari i praktičari potiču suvremene organizacije na transparentnost koja je postala načelo etičnih odnosa s javnostima. To načelo obvezuje na otvoren i iskren odnos organizacije s njezinim internim i eksternim javnostima. Podrazumijeva lako dostupne informacije o organizaciji, kao i dobrovoljno dijeljenje relevantnih informacija kako bi utjecajne javnosti mogle razumjeti situaciju i donositi informirane odluke. Takav pristup sugerira da je transparentnost proces, odnosno kontinuiran komunikacijski angažman radi informiranja o tome tko je organizacija, što ona predstavlja i kako doprinosi različitim javnostima (Schultz, 2005), te da nije dovoljno objaviti informacije, nego im treba dati smisao (Rawlins, 2009; Roberts, 2012).

Većina autora preporučuje organizacijama da i u kriznim situacijama budu transparentne (Benoit, 1995; Borda i Mackey-Kallis, 2004; Hearit, 2006; Horsley i Barker, 2002; Seeger, 2006; Sellnow i dr., 1998). Usprkos mnogim nepoznanicama i neizvjesnosti koja karakterizira krize, otvoreno i iskreno komuniciranje tijekom krize može skratiti njezino trajanje i oporavak od nje (Benoit, 1996; Hearit, 2006; Seeger, 2006; Ulmer i dr., 2011). Međutim, u primjeni tog načela nailazi se na poteškoće već kod njegova tumačenja, što je posljedica različitosti dvaju dominantnih pristupa otvorenosti. S jedne se strane, kako primjećuje Timothy Coombs, pod otvorenošću podrazumijeva dostupnost predstavnika organizacije za utjecajne javnosti, prvenstveno novinare, radi komentiranja krize. S druge strane, pod otvorenošću se podrazumijeva spremnost organizacije da javnostima prosljedi sve informacije o krizi čim ih sazna (2006: 173).

Svođenje pojma transparentnosti na dostupnost organizacije kao pasivnog izvora informacija smatramo njegovim neopravdanim reduciranjem. Naše poimanje transparentnosti pripada drugom pravcu po kojem je ona „svjesno nastojanje da se učine dostupnim sve legalno objavljive informacije – bilo da su po prirodi pozitivne ili negativne – na točan,

<sup>1</sup> Engl. *spin* = vrtjeti, obrtati. U odnosima s javnostima „spiniranje“ označava upravljanje informacijama od strane stručnjaka za komunikacije na takav način da ističu određene aspekte i interpretacije događaja kako bi utjecali na medije da izvijeste o događaju u onom kontekstu koji je u interesu organizacije ili osobe za koju rade.

<sup>2</sup> Iz definicije britanskog instituta Chartered Institute of Public Relations; [www.cipr.co.uk](http://www.cipr.co.uk) (20.11.2014.).

blagovremen, izbalansiran i nedvosmislen način u svrhu poboljšanja sposobnosti rasuđivanja javnosti i očuvanja odgovornosti organizacija za njihove aktivnosti, strategije i postupke" (Rawlins, 2009: 75).<sup>3</sup>

U digitalnom dobu od organizacija se očekuje simetričnije komuniciranje i transparentnije postupanje. Veći protok informacija te mogućnost njihove razmjene i komentiranja nameće potrebu za aktivnim uključivanjem organizacija u taj proces. Taj zahtjev za transparentnošću organizacija raste tijekom kriza. Informacije koje se odnose na ugrožavanje egzistencijalnog, biološkog ili kulturnog opstanka ostavljaju najjači dojam na ljude (Kurtić, 2000: 80). Budući da krize karakterizira visok stupanj neizvjesnosti, utjecajne javnosti očekuju blagovremene, točne i pouzdane informacije. U takvim okolnostima dolazi do izražaja i orijentacijska funkcija medija, a organizacije suočene s krizom postaju predmetom povećanog interesiranja javnosti te se od njih očekuje funkcionalno komuniciranje. Dramatičnost često krize pozicionira visoko na medijskoj agendi, a pritisak tržišnih imperativa zna rezultirati dekontekstualiziranjem i zaoštavanjem kriza, pa i kreiranjem pseudokriza u medijskim izvješćima. Mediji na taj način, umjesto ispunjavanja orijentacijske funkcije, mogu djelovati potpuno disfunkcionalno. Upravo u transparentnosti organizacije Robert Pritchard i Vincent Filak vide odgovor na takav senzacionalistički pristup krizama koji nazivaju *medijskim nihilizmom*. Prema njihovu mišljenju menadžment bi većom transparentnošću mogao značajno doprinijeti kako objektivnijem medijskom prezentiranju kriza tako i sprječavanju kreiranja pseudokriza. Ta transparentnost, između ostalog, podrazumijeva otvoreno raspravljanje o svim aspektima krize, objavljivanje svih ključnih dokumenata i financijskih informacija te dvosmjernu komunikaciju kako bi javnost mogla odlučivati na temelju dovoljnog broja informacija (2010: 6).

Razloge koji se u literaturi navode u prilog zahtjevu za transparentnošću organizacija u krizama možemo sažeti na sljedeće:

- > Nedostatak informacija uzrokuje razvoj glasina koje mogu naštetiti reputaciji i interesima organizacije (Fearn-Banks, 2007; Horsley i Barker, 2002; Seigenthaler i Buitelaar, 2008; Tench i Yeomans, 2009). Neobjavljivanje informacija javnost često percipira kao skrivanje grešaka te se okreće drugim izvorima i njihovim interpretacijama događaja.
- > Ritam rada suvremenih redakcija zahtijeva kontinuirani dotok informacija (Bucher, 2002; Coombs, 2004; Deuze, 2003; Fearn-Banks, 2007; Karlson, 2012), što implicira da organizacije koje su predmet medijskih izvješća ne samo da trebaju objavljivati informacije nego to i moraju činiti više puta dnevno.
- > Transparentnije komuniciranje organizacije u smislu blagovremenog objavljivanja dostupnih činjenica o krizi vjerojatno će rezultirati bržim završetkom medijskog zanimanja za nju. Kada mediji sami postupno otkrivaju činjenice, kriza ostaje dulje medijski „pokrivena“, a može biti i zanimljivija u kasnijim fazama nego na početku ukoliko saznaju nešto što je organizacija skrivala (Borda i Mackey-Kallis, 2004; Robertson, 2012; Seeger i dr. 1998).

<sup>3</sup> Brad Rawlins (2009) razvio je i instrument za kvantitativno mjerenje transparentnosti organizacija kojim su obuhvaćene dimenzije integriteta, poštovanja prema drugima i otvorenosti. Njime se također mjere i napori organizacije u pogledu transparentnosti, i to: ulaganje u participaciju, objavljivanje bitnih informacija, odgovornost i tajnovitost.

- >Šteta za reputaciju manja je kada organizacija prva objavi negativne informacije o sebi nego kada to učine mediji. Učinkovitost te strategije poznate kao *stealing thunder* (umanjivanje efekta nečijeg djelovanja) empirijski je potvrđena (Arpan i Pompper, 2003; Arpan i Roskos-Ewoldsen, 2005). Preporučljivo je da organizacija dobrovoljno poduzme korektivne akcije, odnosno prije nego što je na to prinude nadležne institucije, jer takvo će djelovanje doprinijeti da je utjecajne javnosti percipiraju odgovornijom (Mowen, 1981).
- >Povećanjem transparentnosti raste povjerenje u organizaciju (Jahansoozi, 2007; Pritchard i Filak, 2010; Rawlins, 2006). Kriza može značajno utjecati na povjerenje i ponašanje javnosti prema organizaciji (Barton, 2001; Coombs, 2010; Dowling, 2002). Taj je odnos pod utjecajem reputacije izgrađene prije krize (Watrick, 1992). Prema studiji Julije Jahansoozi (2007) organizacija može transparentnošću popraviti reputacijsku štetu nastalu tijekom krize, a preduvjet za to je da utjecajne javnosti prepoznaju da organizacija njihovu zabrinutost shvaća ozbiljno i da je posvećena rješavanju problema.

Važna determinanta povjerenja javnosti u organizaciju jest i njezina povijest, odnosno pitanje je li se organizacija već suočavala sa sličnim krizama. Prošle krize negativno utječu na percepciju javnosti o organizaciji u aktualnoj krizi te, prema rezultatima testiranja situacijske teorije, takva organizacija treba biti transparentnija i prihvatiti veću odgovornost za krizu (Coombs, 2004: 287). Čak i krize koje su se dogodile drugim organizacijama iz iste industrije mogu se *spillover*-efektom negativno odraziti na reputaciju i poslovanje organizacije (Yu i dr., 2008).

## OGRANIČENJA PRIMJENE NAČELA TRANSPARENTNOSTI U KRIZNIM SITUACIJAMA

Preporuke o transparentnom komuniciranju, kako su pojasnili Eric Eisenberg i Marsha Witten (1987), ukorijenjene su u mitu o velikom potencijalu komunikacije u rješavanju konflikata. Simplificirani model prema kojem više komuniciranja vodi k boljem razumijevanju, a ono k harmoničnijim ljudskim interakcijama, možda i funkcionira u situacijama u kojima je konflikt posljedica nedostatka ili pogrešnog interpretiranja komunikacije. Međutim, za upravljanje konfliktima prouzročenima suprotstavljenim interesima potrebno je mnogo više od semantičkog razumijevanja komunicanata. Organizacijske krize koje možemo promatrati i kao oblik konflikta organizacije s okruženjem gotovo su uvijek popraćene sukobom interesa. Nefunkcionalna komunikacija sigurno će otežati upravljanje konfliktom, ali je krajnji ishod organizacijskih napora u njegovu rješavanju determiniran mnoštvom nekomunikacijskih faktora koje u razmatranju primjenjivosti transparentnosti treba uzeti u obzir. Usprkos brojnim prednostima transparentnost nije primjenjiva u svim krizama. U početnim fazama kriza koje nastaju iznenada i razvijaju se neočekivanim tijekom mnoge okolnosti mogu biti nepoznate i organizaciji pa i njezinu menadžmentu.

## Konceptualne dvojbe

U takvim kriznim okolnostima teško je uskladiti sve zahtjeve transparentnosti i komunicirati samo iskrene, provjerene, potpune i konzistentne poruke s jedne strane, a istovremeno to činiti blagovremeno i ispuniti novinarske rokove. Suprotstavljeni zahtjevi mogu i same PR praktičare dovesti u dilemu: dati prednost brzini ili kredibilitetu informacija? Iako se odgovor čini očiglednim, razmotrimo li okolnosti u kojima funkcioniraju suvremeni mediji te očekivanja njihovih korisnika, jasno je da prvi pristup u javnosti može biti (pogrešno) protumačen kao transparentniji. Brzo i obilno objavljivanje informacija nikako ne bi trebalo poistovjećivati s transparentnošću, a takav pristup može samo otežati postizanje razumijevanja između organizacije i javnosti (Rawlins, 2009). Međutim, razvojem komunikacijske tehnologije od organizacija se očekuje da budu „gotovo ogoljeno transparentne komunicirajući sirove podatke u realnom vremenu i s malo prilike za analizu“ (Flynn, 2006: 193). Objavljivanje mnoštva irelevantnih i fragmentiranih informacija može zamagliti njihovu bit i zbuniti javnosti.

Promatrano iz građanske perspektive, sama dostupnost mnoštva podataka ne doprinosi ravnopravnijem odnosu moći između organizacija i društva. Samo onda kada se na temelju informacija mogu donositi racionalne odluke i kada se može usmjeravati djelovanje, one postaju vrijedne, jer iz njih proizlazi moć (Blackbourn, 1981; Eisenberg i dr., 1984; Lessig, 2009). Načelo transparentnosti ne treba tumačiti na način da sve informacije moraju biti objavljene odmah, nego da prioritet treba dati njihovoj vjerodostojnosti i potpunosti. U protivnom je moguć paradoks da organizacije koje objavljuju mnogo informacija, bez obzira na njihovu kvalitetu, budu percipirane kao transparentne, a da one koje objavljuju manje i sporije zbog provjeravanja istinitosti i kontekstualiziranja informacija budu ocijenjene kao zatvorene.

## Pragmatične dvojbe

Javnosti koje osjećaju posljedice krize očekuju od organizacije izražavanje suosjećanja, prihvaćanje potpune ili djelomične odgovornosti i odgovarajuće korektivne akcije. Stručnjaci za odnose s javnostima uglavnom savjetuju menadžmentu da budu transparentni što je više moguće. Međutim, pravnici savjetuju oprezno i reducirano komuniciranje upozoravajući na pravne i financijske konzekvencije preuzimanja odgovornosti. Tako se u krizama sukobljavaju princip otvorenosti i potreba za zaštitom od tužbi (Cohen, 1999; Coombs i Holladay, 2002; Hoger i Swem, 2000; Patel i Reinsch, 2003). Dok etički imperativi nalažu priznavanje odgovornosti, u praksi se takvo postupanje često izbjegava zbog pravnih i financijskih implikacija. Neke organizacije na taj izazov odgovaraju primjenom tzv. kombiniranih strategija koje podrazumijevaju poricanje krivnje uz istovremeno izražavanje žaljenja zbog krize (Coombs, 2006: 185). Na taj način nastoje ostvariti dvostruki cilj:

- >izbjeci bijes javnosti prema organizaciji (Fitzpatrick, 1995: 36) – izražavanjem žaljenja zbog krize i njezinih posljedica organizacija nastoji spriječiti da bude negativno percipirana kao društveno nesenzibilna te
- >izbjeci tužbe i financijske troškove, kako one koji bi mogli proizaći iz eventualne okriv-

ljujuće presude i plaćanja odštete tako i onih za sam sudski proces, odnosno plaćanje odvjetnika i drugih stručnjaka te pripremanje dokaznog materijala za obranu.

Lisa Tyler (1997), međutim, smatra da bi usprkos ukorijenjenom mišljenju o potrebi izbjegavanja isprike zbog straha od tužbi možda trebalo poticati kompanije na ispriku zbog rezultata nekih studija koji indiciraju da iskrene i uvjerljive isprike prije mogu oslabiti nego potaknuti podizanje tužbi (Ansberry, 1987, Erikson, 1995, Fiesta, 1994, Nelson-Horchler, 1990, Wagatsuma i Rosett, 1986, prema Tyler, 1997: 66).

Ipak, čak i bez tužbi, priznavanje odgovornosti i odgovarajuće reagiranje na krizu može biti skupo. Na primjer, obustavljanje aktivnosti organizacije ili proizvodnje i/ili distribucije proizvoda odmah nakon izbijanja krize, kada se još ne zna postoji li objektivno kriza (jer one mogu biti i namjerno izazvane) i je li nešto sporno u samom djelovanju organizacije, znači velike troškove koji mogu ugroziti i sam opstanak organizacije. Dugoročno gledano, odgovorno se reagiranje na krizu isplati, prije svega s reputacijskog aspekta koji nas zanima, ali ono podrazumijeva da financijska konstrukcija organizacije to može podnijeti.

Obrazlažući tezu da potpuna transparentnost može naštetiti organizacijama jednako kao i njihova zatvorenost, Jeffrey Kauffman i dr. (1994, prema Coombs, 2006: 173) zaključuju da je presudno odrediti optimalnu količinu i ritam objavljivanja informacija te preporučuju potpuno otvorenu komunikaciju onda kada:

- > postoji kontinuirana opasnost, odnosno ako će utjecajne javnosti biti izložene riziku koji je posljedica krize ukoliko ne dobiju informacije
- > organizacija je žrtva krize, kao što su trovanje njezinih proizvoda ili teroristički napad – tada će organizacija vjerojatno pridobiti simpatije
- > širenje glasina nanosi više štete nego otkrivanje istine
- > organizacija ima kapacitete za poduzimanje korektivnih aktivnosti – ako organizacija otkrije greške, ali ih ne ispravi, to će dodatno razljutiti javnosti
- > neobjavljivanje informacija može financijski ugroziti organizaciju – primjerice ako postoji greška u vezi s proizvodom bitnim za prihod organizacije, mora se objaviti potpuna istina i obustaviti njegova prodaja dok problem ne bude riješen, jer ako ljudi ne vjeruju da je proizvod siguran, prestat će ga kupovati.

Još jedan pragmatičan razlog koji otežava otvoreno komuniciranje jest mogućnost zlouporabe informacija od strane konkurentskih organizacija. Detaljno analiziranje krize preporučljivo je unutar organizacije radi učenja na greškama. Međutim, objavljivanje svih detalja eksternim javnostima otkriva slabosti organizacije što na hiperkonkurentnom tržištu može štetiti njezinim interesima. Opasnost od zlouporabe povjerljivih informacija od strane konkurenata postoji uvijek, ali je organizacija u krizi posebice ranjiva. Kako njezin kredibilitet opada, vjerojatnost da utjecajne javnosti povjeruju informacijama koje dolaze iz drugih izvora raste (Sweetser i Metzgar, 2007). To znači da konkurentske organizacije mogu maliciozno interpretirati objavljene informacije. Također, manipulativnom selekcijom činjenica mogu proizvoditi priče i koristeći se tehnikama tzv. gerilskog PR-a anoniмно ih širiti putem *online* medija.

## Etičke dvojbe

Rješavanje krize na etičan i human način je krucijalno (Horsley i Barker, 2002: 416). Coombs upozorava da u istraživanjima optimalne otvorenosti treba uzeti u obzir i etičku dimenziju. I on, međutim, primjećuje da se u etičkim raspravama mora uvažavati financijska realnost (2006: 188-189). Etički izazovi kriznog komuniciranja prvenstveno proizlaze iz nedoumica oko toga čijim interesima dati prioritet u određenom periodu. Ispunjavanje očekivanja klijenata i hijerarhijsko postavljanje njihovih zahtjeva na vrh interesne piramide različitih javnosti može se činiti etičnim, ali organizacija koja ne ispunjava očekivanja investitora, regulatora, poslovnih partnera i lokalne zajednice dugoročno gledano neće biti u stanju odgovoriti ni na zahtjeve krajnjih korisnika. Također, odluka menadžmenta da primijeni strategiju potpune isprike, koja podrazumijeva preuzimanje sve odgovornosti za krizu te kompenzaciju za žrtve, može biti osporavana iz perspektive zaposlenika i dioničara. Ukoliko će financijska kompenzacija žrtvama zbog krize za koju je odgovoran menadžment organizacije dovesti do smanjivanja prihoda zaposlenika, broja radnih mjesta ili čak ugroziti opstanak organizacije, takvo postupanje može biti etički upitno. Pravno i etički je ispravno da posljedice postupaka snose počinitelji. Kada je za krizu odgovorna organizacija, to znači da bi i posljedice trebao snositi menadžment, ali ne i svi zaposlenici, prvenstveno oni niže rangirani koji ne utječu na odluke. To je u velikoj mjeri uvjetovano društvenim kontekstom u kojem organizacija funkcionira, naročito pravnim propisima, sustavom vrijednosti koji naglašava individualnu ili kolektivnu odgovornost, stupnjem razvijenosti civilnoga društva i njegovim očekivanjima od organizacija. Sve to utječe i na organizacijsku kulturu koja opet determinira spremnost nadređenih na prihvaćanje odgovornosti, kao i njihov odnos prema otvorenoj komunikaciji sa zaposlenicima o problemima unutar organizacije. U mnogim kulturama, uključujući i europske, uobičajeno je da odgovornost za greške snose niže pozicionirani zaposlenici. Menadžeri su, također, skloni skrivajući negativnih informacija (Abrahamson i Park, 1994), uglavnom zbog toga da ne bi bili percipirani kao nesposobni, pa konzekventno tome „norme i politička realnost organizacija nagrađuju ljude za zatvorenu, ne za otvorenu komunikaciju“ (Conrad, 1985: 104).

Dakle, izbor strategije odgovora na krizu trebao bi, osim o vrsti i povijesti krize, financijskim konzekvencijama, reputaciji, očekivanju eksternih javnosti i drugim faktorima, ovisiti i o spremnosti menadžmenta da preuzme posljedice svoga djelovanja (davanje ostavki, smanjivanje plaća, isprika zaposlenicima i sl.).

Etično upravljanje krizom podrazumijeva balansiranje između očekivanja velikog broja eksternih, ali i internih javnosti. Razmatrajući etičnost prakse odnosa s javnostima suvremenih organizacija Kurtić (2009) smatra da fokus treba pomaknuti s konzekvencionalističkih koncepcija na model diskurzivne organizacije koja je u stalnom dijalogu s okruženjem u kojem etika neće biti sredstvo, nego svrha organizacije, a u razmatranju svoga djelovanja neće uzeti u obzir samo posljedice na utjecajne javnosti nego i na „autsajdere“.



## MODEL DVOSMISLENE KOMUNIKACIJE – ALTERNATIVA POTPUNOJ TRANSPARENTNOSTI?

Još 1980-ih u komunikologiji se javljaju teorijska promišljanja i empirijske studije koji indiciraju da funkcionalna komunikacija ne mora uvijek podrazumijevati potpunu otvorenost. U upravljanju suprotstavljenim interesima, što je svakodnevica svakog menadžera, imedijatna i direktna komunikacija u svim situacijama mogla bi dodatno zaoštriti konflikt. Komunikacijsko rješenje u takvim situacijama Richard Pascale i Anthony Athos (1981) vidjeli su u dvosmislenoj komunikaciji koja bi trebala zadržati strane u pregovorima, reducirati napetost i olakšati postizanje dogovora. Pod dvosmislenom komunikacijom ovdje podrazumijevamo „namjernu uporabu nepreciznog jezika“ (Hamilton i Mineo, 1998: 3). To znači da se ista poruka jezično konstruira tako da je različite utjecajne javnosti mogu različito interpretirati radi postizanja strateških ciljeva organizacije kao što su: lakše postizanje kompromisa, provođenje određenih mjera ili promjena u organizaciji, rješavanje krize i sl. Pozivajući se na istraživanja o procesu pregovaranja, Linda Putnam i Tricia Johnes (1982) također su zaključile da iskusni pregovarači koriste dvosmislen i indirektan govor te da otvorena komunikacija ne mora uvijek olakšati pregovore, nego ih, naprotiv, može otežati. Na istom tragu je i Harry Mills kada u kontekstu interpersonalne komunikacije upozorava da „postoji vrlo malo pregovaračkih situacija u kojima možete priuštiti da budete potpuno otvoreni i iskreni bez rizika da budete iskorišteni od druge strane“ (1991: 2). Zbog kompleksnosti interesa involviranih u organizacijske krize kompromis je teško postići potpuno otvorenim i preciznim porukama, jer nisu sve javnosti spremne za takvu komunikaciju. U slučaju eventualne odgovornosti, kao i pravljenja ustupaka koje kompromisi podrazumijevaju, involvirane će ih strane lakše prihvatiti kada oni nisu odmah precizirani. Ako su oni šire definirani, to involviranim stranama dopušta određenu fleksibilnost u tumačenjima i argumentiranju te postupno adaptiranje na one za njih nepovoljne dijelove kompromisa.

Zbog prirode kriznih situacija koje podrazumijevaju visok stupanj neizvjesnosti mnoge organizacije pribjegavaju dvosmislenoj komunikaciji. Iako su ambivalentne informacije u suprotnosti s iskonskom funkcijom komuniciranja koje bi trebalo rezultirati reduciranjem neizvjesnosti, takvo komunikacijsko ponašanje organizacija (djelomično) se može objasniti specifičnim kriznim okolnostima. To je njihova strategija reagiranja na zahtjeve javnosti i medijske pritiske za imedijatnim informacijama, pa i o onim još nepoznatim aspektima krize, ali i izbjegavanje ili disperziranje odgovornosti ili pak dobivanje na vremenu dok se ne utvrdi više činjenica. U tom kontekstu Robert Ulmer i dr. (2011) razlikuju tri područja dvosmislenosti u krizama: dvosmislenost vezanu za dokaze, dvosmislenost vezanu za namjeru i dvosmislenost vezanu za odgovornost (v. tablicu 1).

Tablica 1. Konzistentna pitanja o dvosmislenosti u organizacijskim krizama

Primjer dvosmislenosti	Uobičajena pitanja u javnosti
dokaz	Čijim znanstvenim dokazima javnost treba vjerovati?
namjera	Je li organizacija svjesno proizvela krizu?
odgovornost	Je li kriza potekla iz same organizacije ili izvan nje?

Izvor: Ulmer i dr., 2011: 34.

U nuđenju odgovora na ta i druga pitanja imanentna kriznim okolnostima organizacije nastoje upravljati percepcijom javnosti šaljući im selektivne i obrađene informacije koje bi trebale doprinijeti razumijevanju organizacije i njezinih postupaka u spornim zbivanjima i tako ublažiti prijetnju njezinoj reputaciji. Strateška dvosmislenost ipak znači da neke od tih informacija više skrivaju nego što otkrivaju o okolnostima krize. To posebice vrijedi za informacije procesuirane u tzv. „strojevima smoga“ (engl. *smog machines*), kako ih je nazvao David Messick, a koje zbunjuju ciljane javnosti zamagljujući određene nepovoljne aspekte teme i skrećući pažnju s njih na one manje nepovoljne (1999: 75).

Strateška dvosmislenost nekada može biti pragmatična. Najčešći argumenti njezinih zagovornika mogu se sažeti na sljedeće: olakšavanje pregovaranja, izbjegavanje konfliktata, omogućavanje opstanka i funkcioniranja organizacije, doprinos fleksibilnosti u obavljanju svakodnevnih djelatnosti organizacije, prilagođavanje promjenama na tržištu i izbjegavanje rigidnosti u provođenju procedura. Lisa Tyler je autorica koja je među prvima dovela u pitanje princip potpune transparentnosti kao jedne od najboljih PR strategija tvrdeći da je otvorena komunikacija nemoguća u svim kriznim situacijama zbog financijskih i pravnih konzekvencija za organizaciju. Ako bi transparentnost organizacije, uključujući i potpuno priznanje odgovornosti za krizu, značilo njezino financijsko propadanje, onda je dvosmislena komunikacija opravdan izbor (Tyler, 1997: 67). Uloge dvosmislene komunikacije u kontekstu organizacijskog komuniciranja do sada je najpotpunije klasificirao Mark Wexler (2009: 65), navodeći njezinu primjenu u sljedećim okolnostima:

- > diseminacija probnih tekstova ili informacija koji su u početnoj fazi planiranja ili zahtijevaju interpretaciju
- > dobivanje na vremenu kada postoji pritisak za donošenje odluke ili dobivanje specifične informacije
- > bavljenje temama koje su kontroverzne, razorne i vjerojatno vode ka konfliktu
- > poticanje organizacijskih promjena koje podrazumijevaju uključivanje dionika u odlučivanje
- > zaštićivanje dijela organizacije od detaljnog nadzora
- > ograđivanje od onoga što je iskomunicirano u prethodnim dvosmislenim porukama i
- > nošenje s eskalirajućim zahtjevima javnosti da organizacija poduzme odgovarajuće aktivnosti usred krize.

Znači li pragmatičnost dvosmislene komunikacije i njezinu etičku prihvatljivost? To, kao i u mnogim drugim kontekstima, velikim dijelom ovisi o intencijama onih koji upravljaju komunikacijom. Svrha dvosmislene komunikacije može biti primjerice prikrivanje neodgovornog rada menadžmenta radi ostvarivanja osobnih interesa ili pak prolongiranje otkrivanja određenih informacija radi zaštite radnih mjesta. Dok je prva svrha neobranjiva iz pozicije bilo koje etičke teorije, neotkrivanje ili prolongiranje informacija koje rezultira očuvanjem radnih mjesta moguće je etički opravdati iz perspektive teleološke teorije prema kojoj su postupci etički ispravni ukoliko su njihove konzekvencije pozitivne u datim okolnostima. Dakle, ta teorija pri etičkom prosuđivanju uzima u obzir posljedice djelovanja i kontekst u kojem se ono dogodilo. Iz te je perspektive etički prihvatljiva i argumen-

tacija Lise Tyler (1997) koja preporučuje dvosmisleni komunikaciju onda kada bi transparentnost ugrozila opstanak organizacije, a time i radna mjesta njezinih zaposlenika. Ipak, dvosmislena komunikacija, čak i ako se primjenjuje u specifičnim slučajevima, nikako ne bi smjela biti dugoročna komunikacijska strategija organizacije.

## TRANSLUCENTNA KOMUNIKACIJA – EVOLUCIJA MODELA TRANSPARENTNOSTI

Zbog uočene neprimjenjivosti transparentnosti u nekim kriznim okolnostima Robert Wakefield i Susan Walton (2010) predlažu korolar o translucentnom komuniciranju. Pojam translucencije preuzet je iz optike u kojoj označava prolazak svjetlosti kroz neki medij prelamajući se pritom tako da promatrač vidi objekt, ali ne sasvim jasno i u potpunosti kao kod transparentnog medija. U teoriji odnosa s javnostima označava strategiju u kojoj organizacija komunicira sa svojim javnostima upravljajući vremenom objavljivanja, kao i količinom i sadržajem informacija o sebi, odnosno ne dijeleći ih s javnostima odmah nakon njihovih zahtjeva ili nakon saznavanja djelomičnih ili neprovjerenih odgovora, niti sa svim detaljima. Korolar o translucenciji podrazumijeva prvenstveno kvalitetu, a ne kvantitetu objavljenih informacija, jer „često može biti bolje i za pošiljatelja i za primatelja sačekati dulje i primiti manje informacija na početku ako će to rezultirati dobivanjem preciznijih i točnijih informacija“ (Wakefield i Walton, 2010: 19).

Korolar o translucenciji, kako to njegovi autori ekspliciraju, ne treba poistovjećivati s dvosmislenom komunikacijom. Za razliku od dvosmislene komunikacije, koja se od transparentne komunikacije razlikuje i po intencijama i po sadržaju i po strukturi, svrha korolara utemeljenog na principima transparentnog komuniciranja jest usavršavanje transparentnosti i razjašnjavanje mogućnosti primjene translucencije u situacijama u kojima bi potpuna transparentnost bila neadekvatna (*ibid.*: 20). Ipak, i primjena translucencije podrazumijeva određene preduvjete. Prije svega, nužno je da postoji izgrađeno povjerenje između organizacije i javnosti tako da recipijent može vjerovati informacijama koje dobiva iako one ne sadrže detalje. Da bi postojalo takvo povjerenje, a translucencija funkcionirala tijekom kriza, bitno je da je organizacija prije komuniciranja brzo i otvoreno na svim razinama tijekom duljeg vremenskoga perioda. Model translucencije primjenjiv je i u situacijama kada su argumenti organizacije čvrsti, ali nedovoljno uvjerljivi (*ibid.*: 18).

Vrijednost tog pristupa vidimo u njegovu prepoznavanju ograničenja potpuno transparentnog komuniciranja u nekim kriznim situacijama. Njegov je doprinos u artikuliranju koncepta komuniciranja koji predstavlja određeni pomak u odnosu na pomalo idealistički, normativni princip transparentnosti koji nije uvijek primjenjiv u darvinističkom neoliberalnom okruženju. Translucencija na taj način približava suprotstavljene modele komuniciranja kakvi su transparentno i dvosmisleno komuniciranje. U odnosu na model potpune transparentnosti model translucencije u nekim se krizama čini realnijim i primjenjivijim, a u odnosu na dvosmisleni komunikaciju etički ispravnijim. Naravno, i njega je mogu-

će zlouporabiti za manipuliranje utjecajnim javnostima. Ipak, usudujemo se zaključiti da je opravdanije prolongirati i selektirati informacije radi kvalitetnijih odnosa s javnostima nego davati prednost brzini i količini informacija koje će poslije biti različito interpretirane i time možda narušiti odnos organizacije s okruženjem.

## ZAKLJUČAK

Obveza je organizacije da pri odlučivanju o stupnju transparentnosti tijekom kriza uzme u obzir interese svih utjecajnih javnosti i na temelju njih traži optimalno rješenje. Princip transparentnosti preporučljivo je primjenjivati u upravljanju većinom kriznih situacija, posebice u okolnostima kada postoji visok stupanj nezadovoljstva javnosti, kada je odgovornost organizacije za krizu velika, kada je organizacija ili sektor kojem organizacija pripada iskusila istu ili sličnu krizu, kada je organizacija vrlo značajna (bilo u smislu djelatnosti koju obavlja, bilo u smislu njezine financijske moći), kada postoji povjerenje između organizacije i njezinih javnosti, kada organizacija dobro surađuje s medijima, kada je organizacija žrtva krize, kada financijski i drugi kapaciteti organizacije dopuštaju provođenje korektivnih akcija te onda kada transparentnost može smanjiti mogućnost podizanja tužbi.

Ako bi razotkrivanje svih detalja o krizi povećalo izvjesnost podizanja tužbi i ozbiljno oštetilo organizaciju ili ugrozilo njezin opstanak, transparentnost nije najbolja opcija. To posebice vrijedi u situacijama kada menadžeri nisu spremni preuzeti posljedice i kada će one naštetiti javnostima koje nisu odgovorne za krizu. Također, organizacija treba inzistirati na čuvanju važnih informacija ako postoji realna opasnost da će ih konkurenti zlouporabiti te onda kada su zahtjevi određene javnosti rigidni, a ona nezainteresirana za postizanje kompromisa.

Strateška dvosmislenost može biti pragmatična strategija upravljanja krizama i etički ju je moguće opravdati s teleološkog stajališta, ali samo u vrlo specifičnim situacijama. Ona, međutim, ne predstavlja adekvatnu alternativu transparentnosti, jer se lako može zlouporabiti za manipuliranje javnostima. S druge strane, preduvjet je translucenatnog komuniciranja izgrađeno povjerenje između organizacije i njezinih javnosti. Iako transparentnost nije primjenjiva u svim kriznim situacijama, ona treba biti dugoročna strategija odnosa organizacije s okruženjem, a za odstupanje od nje treba imati čvrste argumente.

### Literatura

- >Abrahamson, Eric i Park, Choelsoon (1994) The Concealment of Negative Organizational Outcomes: An Agency Theory Perspective, *Academy of Management Journal* 37 (5): 1302-1334.
- >Arpan, Laura i Roskos-Ewoldsen, David (2003) Stormy Weather: Testing "Stealing Thunder" as a Crisis Communication Strategy to Improve Communication Flow between Organizations and Journalists, *Public Relations Review* 29 (3): 291-308.
- >Arpan, Laura i Roskos-Ewoldsen, David (2005) Stealing Thunder: Analysis of the Effects of Proactive Disclosure of Crisis Information, *Public Relations Review* 31 (3): 425-433.
- >Barton, Laurence (2001) *Crisis in Organizations*. Cincinnati: College Divisions South-Western.

- >Benoit, William (1995) *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration*. Albany: State University of New York Press.
- >Blackbourn, Richard (1981) Lower Participant Power: Toward a Conceptual Integration, *Academy of Management Review* 6 (1): 127-131.
- >Borda, Jennifer i Mackey-Kallis, Susan (2004) A Model for Crisis Management, str. 117-137, u: Heath, Robert i Millar, Dan Pyle (ur.) *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- >Bucher, Hans-Juergen (2002) Crisis Communication and the Internet: Risk and Trust in Global Media, *First Monday* 7 (4). <http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/943> (20.01.2015.).
- >Cohen, Jonathan (1999) Advising Clients to Apologize, *Southern California Law Review* 72 (4): 1009-1069.
- >Conrad, Charles (1985) *Strategic Organizational Communication*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- >Coombs, Timothy (2004) Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights from Situational Crisis Communication Theory, *Journal of Business Communication* 41 (3): 265-289.
- >Coombs, Timothy (2006) Crisis Management: A Communicative Approach, str. 171-197, u: Botan, Carl i Hazleton, Vincent (ur.) *Public Relations Theory II*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- >Coombs, Timothy (2010) Pursuing Evidence-Based Crisis Communication, str. 719-725, u: Coombs, Timothy i Holladay, Sherry (ur.) *Handbook of Crisis Communication*. Malden: Blackwell Publishing.
- >Coombs, Timothy i Holladay, Sherry (2002) Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory, *Management Communication Quarterly* 16 (2): 65-186.
- >Deuze, Mark (2003) The Web and Its Journalism: Considering the Consequences of Different Types of News Media Online, *New Media & Society* 5 (2): 203-230.
- >Dowling, Grahame (2002) *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*. New York: Oxford University Press.
- >Eisenberg, Eric (1984) Ambiguity as Strategy in Organizational Communication, *Communication Monographs* 51 (3): 227-242.
- >Eisenberg, Eric i Witten, Marsha (1987) Reconsidering Openness in Organizational Communication, *Academy of Management Review* 12 (3): 418-426.
- >Fearn-Banks, Kathleen (2007) *Crisis Communications: A Casebook Approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- >Fitzpatrick, Kathy (1995) Ten guidelines for reducing legal risks in crisis management, *Public Relations Quarterly* 40 (2): 33-38.
- >Flynn, Terence (2006) A Delicate Equilibrium: Balancing Theory, Practice, and Outcomes, *Journal of Public Relations Research* 18 (2): 191-201.
- >Hamilton, Mark i Mineo, Paul (1998) A Framework for Understanding Equivocation, *Journal of Language and Social Psychology* 17 (1): 3-35.
- >Hearit, Keith (2006) *Crisis Management by Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- >Hoger, Elizabeth i Swem, Lisa (2000) Public Relations and the Law in Crisis Mode: Texaco's Initial Reaction to Incriminating Tapes, *Public Relations Review* 26 (4): 425-445.
- >Horsley, Suzanne i Barker, Randolph (2002) Toward a Synthesis Model for Crisis Communication in the Public Sector: An Initial Investigation, *Journal of Business and Technical Communication* 16 (4): 406-440.
- >Jahansoozi, Julia (2007) Organization-Public Relationships: An Exploration of the Sunde Petroleum Operators Group, *Public Relations Review* 33 (4): 398-406.
- >Karlsonn, Michael (2012) The Online News Cycle and the Continuous Alteration of Crisis Frames: A Swedish Case Study on How the Immediacy of Online News Affected the Framing of the Swine Flu Epidemic, *Journal of Organizational Transformation & Social Change* 9 (3): 247-259.
- >Kurtić, Najil (2000) *Uvod u teoriju mas-medijske informacije*. Tuzla: Filozofski fakultet.

- >Kurtić, Najil (2009) Etički odnosi s javnostima u funkciji socijalne konekcije i društvene odgovornosti modernih organizacija, *Medianali* 3 (5): 131-142.
- >Lessig, Lawrence (2009) Against Transparency: The Perils of Openness in Government, *The New Republic*. www.newrepublic.com/article/books-and-arts/against-transparency (01.09.2014.).
- >Messick, David (1999) Dirty Secrets: Strategic Uses of Ignorance and Uncertainty, str. 71-88, u: Thompson, Leigh, Levine, John i Messick, David (ur.) *Shared Cognition In Organizations: The Management of Knowledge*. Mahwah: L. Erlbaum.
- >Mills, Harry (1991) *Negotiate: The Art of Winning*. Aldershot: Gower.
- >Mitroff, Ian i Anagnos, Gus (2001) *Managing Crises before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis*. New York: AMACOM.
- >Mowen, John, Jolly, David i Nickell, Gary (1981) Factors Influencing Consumer Responses to Product Recalls: A Regression Analysis Approach, str. 405-407, u: Monroe, Kent (ur.) *Advances in Consumer Research* 8. Ann Arbor: Association for Consumer Research.
- >Pascale, Richard i Athos, Anthony (1981) *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York: Simon and Schuster.
- >Patel, Ameeta i Reinsch, Lamar (2003) Companies Can Apologize: Corporate Apologies and Legal Liability, *Business Communication Quarterly* 66 (1): 17-26.
- >Pritchard, Robert i Filak, Vincent (2010) Confronting Media Nihilism: How Transparency Builds Meaning During Crisis, *Public Relations Journal* 4 (1): 1-10.
- >Putnam, Linda i Jones, Tricia (1982) Reciprocity in Negotiations: An Analysis of Bargaining Interaction, *Communication Monographs* 49 (3): 171-191.
- >Rawlins, Brad (2006) *Prioritizing Stakeholders for Public Relations*. New York: Institute for Public Relations Research.
- >Rawlins, Brad (2009) Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency, *Journal of Public Relations Research* 21 (1): 71-99.
- >Roberts, Alasdair (2012) WikiLeaks: The Illusion of Transparency, *International Review of Administrative Sciences* 78 (1): 116-133.
- >Robertson, Jo (2012) Tell It All? Challenging Crisis Communications' Rules, *Public Relations Journal* 6 (1): 1-19.
- >Schultz, Majken (2005) Corporate Branding as Organizational Change, str. 181-216, u: Schultz, Majken, Antorini, Yun Mi i Csaba, Fabian (ur.) *Corporate Branding, Purpose, People and Process*. Copenhagen: Business School Press.
- >Seeger, Mathew (2006) Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process, *Journal of Applied Communication Research* 34 (3): 232-244.
- >Seeger, Matthew, Sellnow, Timothy i Ulmer, Robert (1998) Communication, Organization and Crisis, str. 230-275, u: Roloff, Michael (ur.) *Communication Yearbook* 21. Thousand Oaks: Sage.
- >Seigenthaler Courtney, Elizabeth i Buitelaar, Willem (2008) Negative Press and How to Deal with It, str. 119-131, u: Anthonissen, Peter (ur.) *Crisis Communication*. London: Kogan Page.
- >Sellnow, Timothy, Ulmer, Robert i Snider, Michelle (1998) The Compatibility of Corrective Action in Organizational Crisis Communication, *Communication Quarterly* 46 (1): 60-74.
- >Silver, David (2005) A Strawsonian Defense of Corporate Moral Responsibility, *American Philosophical Quarterly* 42 (4): 279-293.
- >Sweetser, Kaye i Metzgar, Emily (2007) Communicating During Crisis: Use of Blogs as a Relationship Management Tool, *Public Relations Review* 33 (3): 340-342.
- >Tench, Ralph i Yeomans, Liz (2009): *Otkrivanje odnosa s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
- >Tyler, Lisa (1997) Liability Means Never Being Able to Say You're Sorry: Corporate Guilt, Legal Constraints, and Defensiveness in Corporate Communication, *Management Communication Quarterly* 11 (1): 51-73.
- >Ulmer, Robert, Sellnow, Timothy i Seeger, Matthew (2011) *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- >Wakefield, Robert i Walton, Susan (2010) The Translucency Corollary: Why Full Transparency is Not Always the Most Ethical Approach, *Public Relations Journal* 4 (4): 1-23.
- >Watrack, Steven (1992): The Relationship between Intense Media, Exposure, and Change in Corporate Reputation, *Business Society* 31 (1): 33-49.
- >Wexler, Mark (2009) Strategic Ambiguity in Emergent Coalitions: The Triple Bottom Line, *Corporate Communications: An International Journal* 14 (1): 62-77.
- >Yu, Tieying, Sengul, Metin i Lester, Richard (2008) Misery Loves Company: The Spread of Negative Impacts Resulting from an Organizational Crisis, *Academy of Management Review* 33 (2): 452-472.
- >Zyglidopoulos, Stelios i Phillips, Nelson (1999) Responding to Reputational Crises: A Stakeholder Perspective, *Corporate Reputation Review* 2 (4): 333-350.

## THE APPLICABILITY OF THE TRANSPARENCY PRINCIPLE BY ORGANIZATIONS IN CRISIS SITUATIONS

Zarfa Hrnjić Kuduzović

**ABSTRACT** *As a generally accepted principle of social responsibility in public relations theory, transparency is also recommended during crisis situations by most authors. The recommendations for organizations to communicate openly with all stakeholders, especially crisis victims, are among the most important instructions for managing crises. However, some authors believe that the full disclosure of information about the organization and the crisis circumstances is not just an unrealistic, but also communicatively ineffective, financially disadvantageous and even an unethical approach. Starting from the transparency requirements as a set of unquestionably valuable principles in professional public relations, as well as from the benchmark research on crisis communication, the author examines the limits of this rule. The paper is focused on the factors that determine the degree of an organization's openness, keeping in mind the complexity of relationships with different stakeholders who often have conflicting interests. By critically considering the concept of ambiguous communications as a possible communication model in crisis situations, the author emphasizes the importance of context when deciding on a communication strategy.*

### KEY WORDS

TRANSPARENCY, CRISIS, OPEN COMMUNICATION, TRANSLUCENCY, AMBIGUITY, RESPONSIBILITY

Author Note

**Zarfa Hrnjić** :: Kuduzović University of Tuzla, Faculty of Philosophy, Bosnia and Herzegovina ::  
zarfa.hrnjic@untz.ba