

## III- 2 Uopšte o kriznom komuniciranju

komunikacija=egzistencija

“Komuniciram dakle postojim”  
“U početku beše reč”



- Tehnički aspekt
- Operativno-funkcionalni aspekt
- Bezbednosni aspekt
- Socijalno psihološki aspekt
- Simbolički aspekt

komunikacija=percepcija

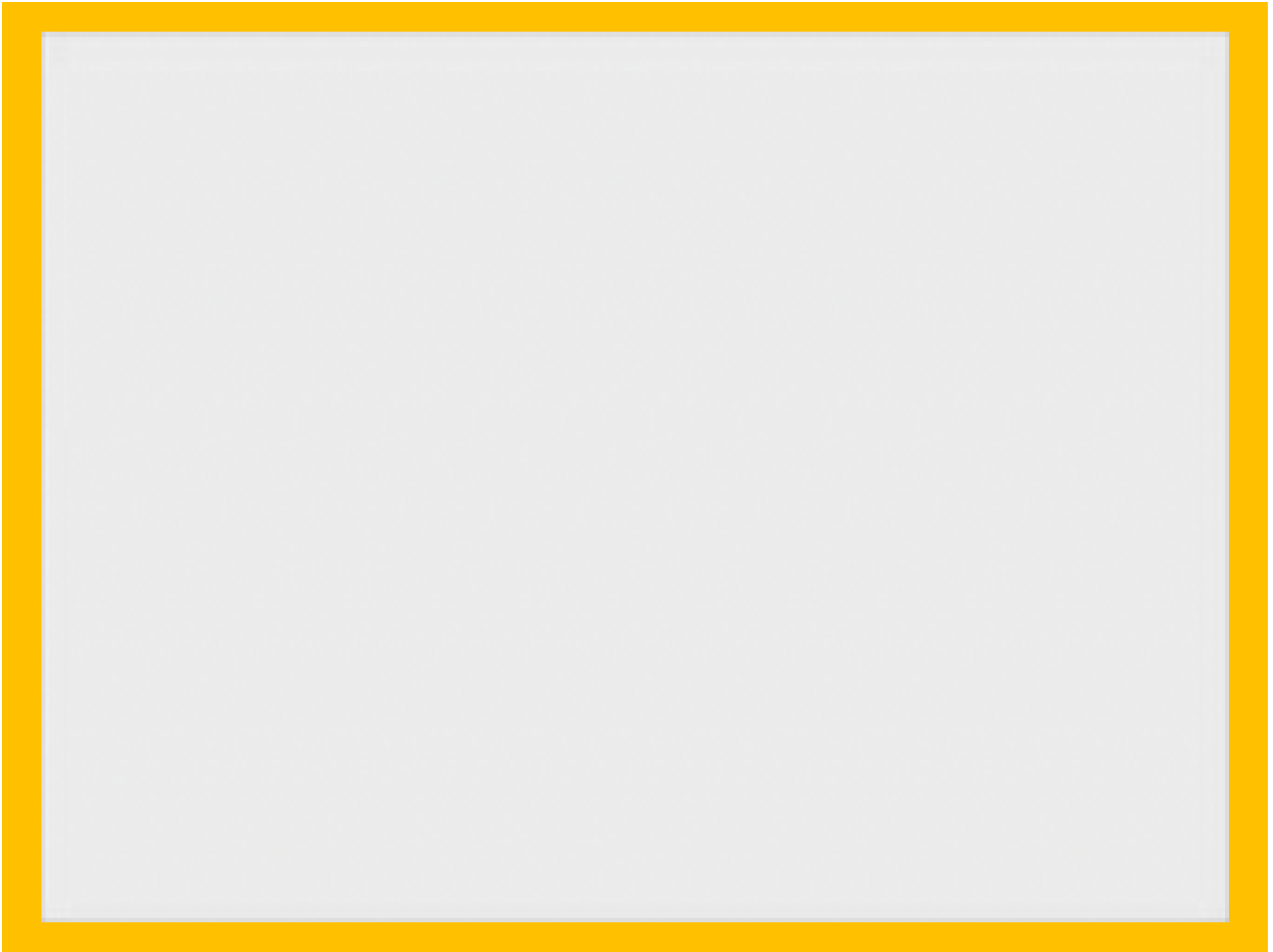
•Socijalna konstrukcija stvarnosti – bitka za ljudske duše

## 1. ВАРЉИВЕ ЛИНИЈЕ



Линије лако могу да збуне око. Предмет, тканина или слика на којима се налазе деловаће уже и дуже ако су линије танке, збијене и усправне. Супротан утисак остављају широке, удаљене, водоравне линије. Али, чак и кад су исте ширине и размака, а различито постављене, увек ће заварати око. То доказује и ова слика. Мада се види да су у питању квадрати исте величине и иста модна лутка, водоравне линије чине их већим и крупнијим. Ту оптичку варку коју изазивају линије па очи нетачно запажају, веома вешто користе стручњаци за моду. Онима који желе да изгледају виткије него што јесу, предлажу тканине са танким усправним пругама, такозвани V изрез за ужи изглед рамена, а обрнуто онима који би да изгледају пуније ■

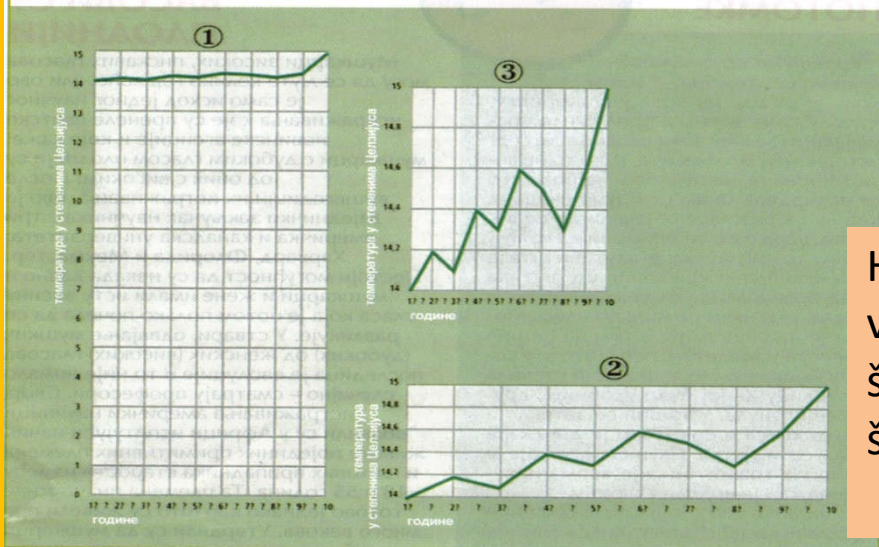
kontroverzni biznismen  
kolateralna šteta



# Ljudska percepcija krize

## 8 ДИЈАГРАМИ ЗА ЗБУЊИВАЊЕ

Шта су то дијаграми, вероватно не треба објашњавати. Графички прикази на којима се линије благо или оштро пењу и спуштају стварајући приказ разних прилика и делатности током неког времена, користе се свуда. Њима се најјасније и најсликовитије може готово све приказати од, рецимо, количине прихода у привреди, кретања деоница на берзи до здравственог стања у друштву. Али, психолози кажу да се дијаграмима може довести и до збуњивања. Доказ су ова три дијаграма температурних промена за време од десет година. Иако сва три представљају исте температурне разлике и исти временски размак, изгледају другачије јер су графички различито предочени. Климатске разлике на првом дијаграму изгледају као благо, незнатно повишење температуре. На другом, где је распону година дата већа дужина, већ значајније, а на трећем дијаграму стиче се утисак да је дошло до климатске катастрофе и наглог повишења температуре ■



Hoćeš li  
verovati u ono  
što vidiš, ili ono  
što ti ja kažem  
*Gručo Marx*

U većini slučajeva prava kriza nije ono što se dogodilo već ono **što ljudi misle da se dogodilo**, ili način na koji se konstruiše **značenje** tog događaja.

Zato na raspelt krize ne utiču samo činjenice već i način na koji ljudi percipiraju i shvataju situaciju

Percepcija je sve

*Tom Peters*

Naročito u kriznim situacijama

*Božidar Novak*

U najvećem broju slučajeva ne radi se o tome da prvo vidimo stvari pa ih onda definišemo.

Mi prvo definišemo pa onda vidimo... Uzimamo ono što je naša kultura već definisala za nas “

*W.Lippman Public Opinion 1922*

**komunikacija  
kao**

• **nagoveštaj krize** →



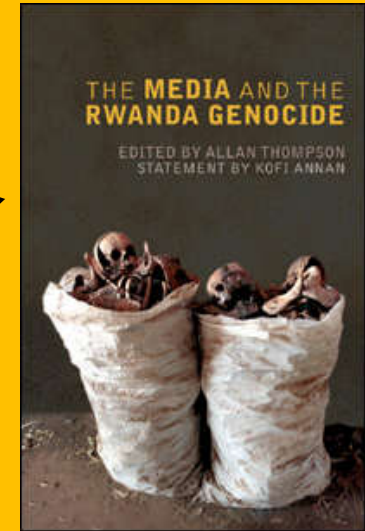
• **katalizator krize**

• **uzrok krize** →



• **kriza per se**

• **izlaz iz krize** →



## •Komunikacija kao uvod u krizu – raspad SFRJ

### Medijski prostor SFRJ krajem osamdesetih:

- **Dominacija elektronskih medija, posebno televizije;**
- **Visok procenat konzumenata** (85% građana svakodnevno gleda televizijski program je (1988. godina)
- **Unisona TV poruka**
- **Izuzetno visok stepen poverenja građana u medije (potpuno poverenje u TV ima preko 50% konzumenata)**
- **Raspad medijske "federacije" (JRT);**
- **Republičke političke elite preuzimaju kontrolu nad republičkim "nacionalnim" televizijama, nasleđujući auditorijum navikao da gleda TV i da joj veruje.**



## 1989/1990 godina

- Većina Srba, Crnogoraca, Muslimana i Makedonaca (preko 68%) smatra da SFRJ treba da opstane kao federacija
- Većina Slovenaca (63%), Hrvata (51%) i Albanaca (57%) da SFRJ postane konfederacija.
- **Raspad federacije vidi kao mogućnost manje od 7% njenih građana**

# Proces " vrednosnog redefinisanja javnog mnjenja":

## Metode

Razrada postojećih (TV Dnevnik II, specijalni program, "dokumentarni" programi, gostovanja javnih ličnosti)

## Sredstva

- upotreba nove leksike,
- insistiranje na etnosu u muzici, književnosti, istoriji, retrogradno vraćanje istoriji, žrtvama, nepravdama
- Stereotipi i stigmatizacija u ex SFRJ medijima:  
"Ustaše", "Četnici", "Mudžahedini"
- Stereotipi i stigmatizacija u stranim medijima:  
"primitivni Balkanci", "zločinci", "varvari"

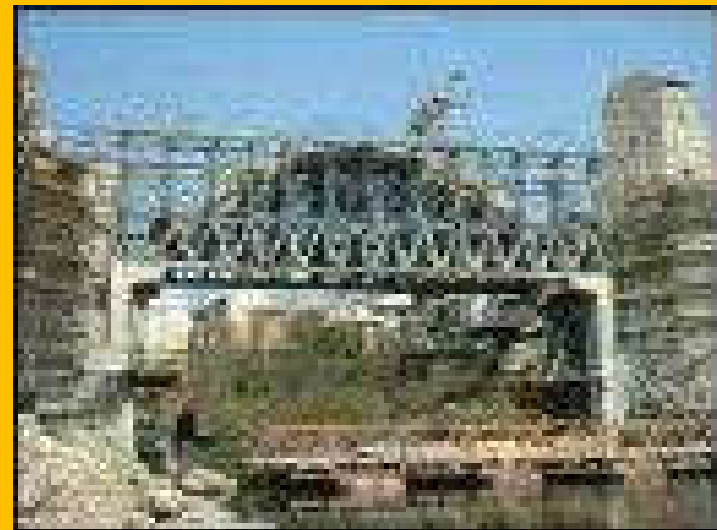
**Cilj obezbediti saglasnost "svog" javnog mnjenja za planirane akcije!**





Ubi me prejaka reč

Reči imaju moć, a novinari odgovornost



•Značaj imidža, ugleda i reputacije (u privredi – ugled kao glavni kapital percepcijskih preduzeća, ali i u državi, tj. upravi

Organizacije 21. veka su percepcijski orijentisane

cilj - dostići željeni ugled i mnjenje kod ključnih javnosti  
(stakeholders)

gubitkom ugleda gube sve - značaj KM radi očuvanja ugleda

Razvoj regulisanosti i usmerenosti preduzeća

1. proizvodno preduzeće (kupci vole jeftine proizvode- produktivnost+mreža distribucije)  
kvalitet proizvoda, a ne potrebe kupaca
2. trgovačko preduzeće (netraženi proizvodi - dobit iz jedne transakcije)
3. marketinški usmereno preduzeće (ispituje potrebe ciljnih tržišta i kupaca)
4. društveno odgovorno preduzeće (zarada+zadovoljstvo potrošača+interes javnosti)
5. percepcijsko preduzeće (postići i održati ugled kod ciljnih javnosti, zarada je posledica)  
(nema čistih oblika)

društveno odgovornom preduzeću je  
društvena korist cilj, a  
percepcijskom je sredstvo

Percepcijska preduzeća su odgovor na nove oblike socijalizacije koji se rađaju na Internetu i u virtuelnoj istini kibernetičkog sveta. Zakone ekonomije zamenjuju zakoni socijalne psihologije.

Vodeći ekonomisti Volstrita već u svom poslovanju uzimaju u obzir percepcijsku vredost preduzeća - brand/robna marka

Uspešna percepcijska preduzeća lakše dobijaju kapital od investitora

Percepcijska preduzeća su saglasna načelima savremene poslovne filozofije po kojima za uspešnost treba meriti samo na osnovu tri elementa:

- zadovoljstvo radnika
- zadovoljstvo potrošača (klijenata)
- tok novca

Mnoga savremena preduzeća su u potpunosti percepcijska i na tome se zasniva njihov uspeh. Nalaze se u malim društvima i velikim multinacionalnim kompanijama. U budućnosti će ih biti sve više. Za njih uopšte nije nužno da posluju sa dobitkom, kao što gubitak nije nužno prepreka za njihovo poslovanje. Posebno su značajna percepcijska preduzeća koja se bave strateškim sirovinama i proizvodima (nafta, oružje, energetika).

Uticajne javnosti (vlada, parlament, državni službenici, političke stranke) ključno utiču na percepciju ove industrije. Pri odlučivanju uticajne javnosti se rukovode:

1. medijima (dobar publicitet)
2. biračima
3. korišću (lična ili materijalna)

U percepcijska preduzeća ne spadaju samo infrastrukturna i ona koja se bave strateškim sirovinama. Npr virtuelna knjižara **Amazon.com** prodaje knjige na Internetu čak 30% jeftinije od klasičnih knjižara i posluje sa gubitkom. Međutim, nije joj teško da pokrije gubitak jer u svakom trenutku može da proda svoje precenjene akcije za novac. One su precenjene zbog velikog ugleda Amazon.com-a. Sem toga, ključne javnosti Amazon.com-a su uverene da je Internet 2000-te godine na stupnju razvoja na kakvom je bila televizija 1951. godine, pa su njihova očekivanja od buduće isplativosti neizmerna.

## Važnost strateške komunikacije za percepcijska preduzeća

Strateška komunikacija postaje ključna funkcija vođenja i pravljanja svih (a ne samo percepcijskih) preduzeća i organizacija.

Ovom funkcijom organizacije stvaraju i unapređuju ugled koji je glavni kapital u 21. veku. Pošto se ugled teško stvara, a lako gubi njime se mora pažljivo upravljati. Ako rukovodstvo nije pripremljeno za kriznu situaciju ugled se može izgubiti za nekoliko minuta.

Dualističko shvatanje komunikacijske funkcije: "odnosi sa javnošću su sve" (Gruning) ili "marketing je sve" (Kotler) postaje prošlost, a uspešne organizacije govore o komunikaciji kao o funkciji upravljanja, najvažnijoj pored finansijske.

Oblici strategijske komunikacije su se menjali kroz istoriju, ali je njihova suština ostala slična Demostenovim govorima ili Šekspirovim dramama. Kao što drama ima svoje faze napetosti ima ga i komunikacijski projekat, sa prisutnim razrešiteljem koji preseca čvor.

## Krizni komunikatori - branioci percepcijskih preduzeća

Najbolji branioci ugleda preduzeća su menadžeri koji znaju efektivno da komuniciraju.

Među najboljim svetskim strateškim komunikatorima većina ima određeno vojno iskustvo. Oni znaju kako pobediti u sukobu, ratu i krizi, a kasnije su to iskustvo obogatili poznavanjem ekonomije, sociologije, psihologije i komunikologije.

Džon Bergen, predsednik Udruženja američke industrije za odnose s javnošću bio oficir u  
Vijetnamu

Kris Mekdauel iz Međunarodnog udruženja konsultantskih PR agencija pukovnik britanske  
vojske u Africi

# Krizno komuniciranje



pre....za vreme i nakon kriznog događaja

# Ciljevi kriznog komuniciranja

- promena **svesti** javnosti,
- veća **efektivnost mera** koje se tiču upravljanja krizom,
- uspostavljanje verodostojnosti i **ugleda** organizacije,
- oblikovanje saučestvujuće i **solidarne javnosti**,
- smanjenje **nesigurnosti**.

U konfliktnoj krizi pokušava da neutralne subjekte preobrati u saveznike, da ohrabri i poveže saveznike i neutrališe



# Efektivno krizno komuniciranje

- sposobnost uspostavljanja empatije prema javnosti
- stručnost i verodostojnost komunikatora saopštenja
- transparentnost, otvorenost i poštenje u davanju informacija,
- javnost prihvatiti kao partnera
- posvećenost i dostupnost komunikatora
- poznavati potrebe javnosti i različitih medija i
- jasno, jednostavno, blagovremeno i verodostojno saopštavati informacije.



Ona utonula



I did not have

STOP

Apologize....





*Модел кризне комуникације*

# Problemi u kriznom komuniciranju

prikupljanje, selekciju, obradu i protok informacija

otvorenost, legitimnost i verodostojnost

Kao zlatno pravilo kriznog komuniciranja navodi se „**kaži sve i kaži to brzo**“.

Z2

U praksi se pojavljuju različita ograničenja ovog pravila. Najznačajnija su:

- rizik,
- koordiniranje toka informacija i
- nadzor nad oblikovanjem informacija.

Realizatori kriznog komuniciranja kao i drugi akteri upravljanja krizom susreću se sa **nejasnim** okolnostima i **ograničenim** vremenom za posredovanje saopštenja različitim javnostima.

Nužnost rešavanja krize i sa njom povezana velika odgovornost su i za krizne komunikatore veliko **psihičko breme**, a od njih se očekuje potpuno racionalno i usredsređeno delovanje.

Njihov glavni problem u prvoj fazi krize je **nedostatak informacija, odnosno pretpanost informacijama** na vrhuncu krize, ograničena upotrebljivost ranijih informacija u akutnoj fazi krize i **ambivalentnost njihovog položaja** jer su s jedne strane odgovorni medijima i različitim javnostima i na drugoj strani predstavnicima sistema, institucije ili organizacije u kojoj deluju, a koji ih na različite načine nadziru, pritiskaju, prisiljavaju i cenzurišu.

## Slide 19

---

**Z2**

Donosioci odluka postaju zatrpani informacijama i neophodna im je pomoć eksperata u njihovoj selekciji i propuštanju. Previše stručnjaka može dovesti do „sindroma vratara“ i zaustavljanju toka informacija. Pored toga u situaciji kad je informacija mnogo, a postoji vremenski pritisak, teško je razlučiti koje su zaista bitne informacije. Akteri kriznog upravljanja moraju pravilno proceniti i potrebe javnosti za informacijama. Pojava krize u javosti stvara informacijsku prazninu koja se mora popuniti brzo i sa preciznim informacijama. Usled toga oni moraju znati da izaberu informacija i da ih razvrstaju po značaju

Zelimir; 7.11.2007.

# Politika kriznog komuniciranja

Z3

- **pasivna** - subjekt preko predstavnika za OSJ odgovara na novinarske pozive i priprema njihove moguće posete i obilaske i
- **aktivna** - subjekt pokušava da realizuje projekat zasnovan na određenom cilju, ili kampanju sastavljenu iz niza planiranih projekata u uverenju da preko masovnih medija i drugih raspoloživih kanala komuniciranja učinkovito informiše i utiče na javnost .

## Slide 20

---

**Z3**

Dok pasivna politika prepušta inicijativu nepripremljenim i ponekad nenaklonjenim predstavnicima medija i njihovim slučajnim pitanjima, dok aktivna politika subjektu daje značajno bolju mogućnost uticaja na  
Zelimir; 10.11.2007.