

### III-3. STRATEŠKI NIVO KRIZNOG KOMUNICIRANJA

Strategije reagovanja na uticaje iz okoline

	<i>Ne menja okolinu</i>	<i>Menja okolinu</i>
<i>Ne menja preduzeće</i>	IZBEGAVA ignorisanjem sakrivanjem	UTIČE oglašavanjem lobiranjem
<i>Menja preduzeće</i>	REAGUJE promenom vođe i organizacije	PREDVIĐA strateškim planiranjem

Source: Hunger, D.J., Wheelen, T.L., 1993, *Strategic Management IV* ed.  
Addison-Wesley Publishing Company, Reading

Profesionalci za OSJ koriste različite strategije i taktike i koje od njih su uspješne. Većina teorija kriznog komuniciranja zasniva se na teoriji izvrsnosti (excellence theory) koju su postavili Gruning i Hant. U njenoj osnovi su vrste praksi odnosa sa javnošću koje se nazivaju "modelima".

**model 1 - publicitet**

"svaki publicitet je dobar"  
jednosmerna komunikacija bez feedback-a uz upotrebu polu istina i laži

**model 2 – javno informis.**

informacije se prenose na novinarski način. Istinitost je važna. Kom. je jednosmeran. Moguća izvesna evaluacija (istraživanje čitanosti)

**model 3 – dvosm. asimetr.**

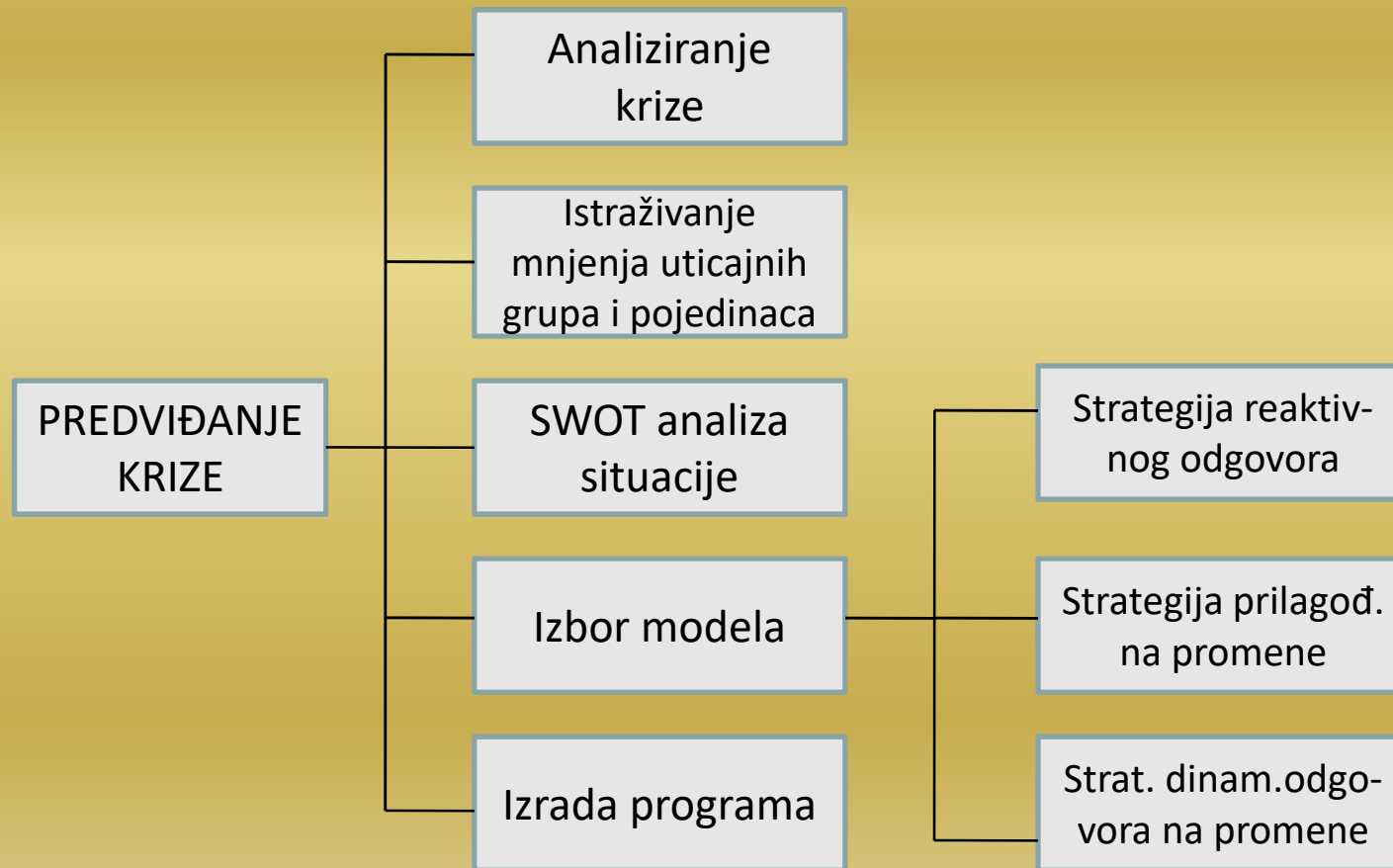
(model naučnog ubeđivanja)  
Koristi teorije društvenih nauka (ankete i sl.) koje pomažu da javnost prihvati stavove organizacije. Postoji određeni fidbek, ali se organizacija ne menja kao rezultat ovakve komunikacije.

**model 4 – dvosm.simetr.**

(model uzajamnog razumevanja) Stručnjak za OSJ je praktično posrednik između organizacije i njenih javnosti. DIJALOG da bi se produbilo razumevanje i razrešili konflikti, čak ako proces iziskuje i promenu stava i ponašanja pošiljaoca poruke

- organizacija koja ima **razvijene** i jake **odnose** sa svojim ključnim javnostima **pre krize** doživjeće manja finansijska, emocionalna i perceptivna oštećenja, od one čiji odnosi sa ključnim javnostima su pre krize bili slabi.
  - organizacija koja koristi **dvosmernu simetričnu** kriznu komunikaciju biće manje oštećena krizom od organizacija koje koriste modele 1, 2 i 3, ili koristi ćutanje kao odgovor na krizu.
  - organizacija koja uspostavi i praktikuje kontinuiranu **risk komunikaciju i pripremi plan** kriznog komuniciranja pre same krize, imaće jače veze sa ključnim javnostima, koristiće dvosmernu simetričnu kriznu komunikaciju i pretrpeće manje štete
  - organizacija sa ideologijama komunikacije koje podržavaju, podstiču i favorizuju **pripreme za krizni menadžment**, planove i akcije kriznih komunikacija i dvosmernu simetričnu komunikacionu praksu biće manje oštećene krizom
- 
- organizacija koja kroz inventar kriza **anticipira** precizno **tipove kriza**, i
  - organizacija koja održava reputaciju da vodi "**poštenu i otvorenu**" **politiku** prema stejkolderima i informativnim medijima imaće manje gubitke

U momentu kada organizacija prepozna predstojeću opasnost, saglasno Čejs-Džonsovom modelu kriznog menadžmenta prvo treba izvršiti analizu da bi se utvrdio izvor opasnosti i njen intenzitet, odnosno razorni potencijal. Kao osnova za dalje delovanje služi ispitivanje stavova i mnjenja uticajnih grupa i pojedinaca o opasnosti, kao i snimanje aktuelnog položaja organizacije (tj. prednosti i nedostataka primenom SWOT analize). Posle toga sledi odluka o tome kako reagovati na krizu, odnosno koju od tri opšte moguće strategije primeniti.



*Čejs Džonsovmodel kriznog menadžmenta*

## Strategije krizne komunikacije

### Strategije reaktivnog odziva na promene (reactive change strategy)

nespremnost preduzeća da promeni uobičajeni način delovanja. Ne shvata se da su odnosi sa javnošću neizbežni i značajni za dugoročni opstanak i razvoj organizacije

### Strategija prilagođavanja na promene (adaptive change strategy)

otvorenost, tj. prihvatanje promena. Jasno je da su OSJ neizbežni. Predviđanje promena i spremnost na prilagođavanje, uz uveravanje javnosti da kontroliše događaje

### Strategija dinamičnog odziva na promenu (dynamic response strategy)

zasniva se na predviđanju reakcije javnosti na krizu, na osnovu čega se planira delovanje i ponašanje preduzeća. U planu se određuje vremenski raspored i redosled aktivnosti za određenu vrstu krize.

Nakon opšte odluke o načinu reagovanja organizacije na krizu pristupa se izradi strategije kriznog komuniciranja koja podrazumeva usklađivanje svih resursa radi ostvarivanja postavljenih ciljeva. **Strategija predstavlja osnovu plana kriznog komuniciranja.**

Po nekim autorima efektivna strategija kriznog komuniciranja sastavljena je iz četiri elementa i to:

- širenje informacija **Z1**
- identifikovanje zainteresovanih subjekata u vezi sa mogućim događajem i najava neposredne komunikacije s njima **Z2**
- uspostavljanje odnosa sa grupama **Z3**
- uspostavljanje odnosa s masovnim medijima

Kao zlatno pravilo kriznog komuniciranja navodi se „kaži sve i kaži to brzo“. U praksi se pojavljuju različita ograničenja ovog pravila. Najznačajnija su:

- rizik, **Z4**
- koordiniranje toka informacija i **Z5**
- nadzor nad oblikovanjem informacija. **Z6**

## Slide 6

---

- Z1** (značajne informacije moraju biti dobro organizovane, pripremljene za upotrebu i blagovremeno emitovane)  
sa kratkim blagovremenim saopštenjem može se dobiti veće poverenje javnosti nego ukoliko se čuti zbog nedostatka detaljnijih informacija, ili ako saopštenje stigne prekasno  
Zelimir; 10.11.2007.
- Z2** (treba prepoznati različite poglede i karakteristike zainteresovanih subjekata i tome prilagoditi strategiju komuniciranja)  
Zelimir; 10.11.2007.
- Z3** (nosioci javnih funkcija se ne smeju oslanjati samo na sredstva masovnih komunikacija, već moraju održavati i neposredne odnose sa javnošću što predpostavlja oblikovanje, održavanje i upotrebu komunikacijske mreže koja uključuje naučne, tehničke i skupine stručnjaka koji najbolje poznaju određeno područje)  
Zelimir; 10.11.2007.
- Z4** rizik u pravnom smislu. Naime, na jednoj strani nalazi se interes i potreba različitih javnosti za informacijama, a na drugoj interesi subjekta na koga se kriza odnosi, što znači da je krizno komuniciranje obično razapeto između verodostojnosti subjekta i njegove moguće pravne odgovornosti za kriznu situaciju  
Zelimir; 10.11.2007.
- Z5** Koordiniranje toka informacija posredno zahteva takođe strategiju saradnje organizacije sa sredstvima masovnog komuniciranja i javnošću. Kada masovni mediji sami otkriju krizu i njene razmere, subjekt gubi mogućnost da usmerava informacijski tok, jer su ga mediji preduhitrili i upućuju pitanja na koja odgovor nije pripremljen ili ga uopšte nema.  
Zelimir; 10.11.2007.
- Z6** Sposobnost za ostvarivanje nadzora nad oblikovanjem informacija u krizi predstavlja veliku prednost. Pošto subjekt ne može neposredno da utiče na reakciju masovnih medija i javnosti, on sam može da ponudi informacije i vrednosne sudove čime pokazuje sposobnost kontrole krize. Na taj način subjekt utiče na oblikovanje predstave javnosti o krizi. Naravno da ni sa tim ne treba preterivati jer to može voditi u drugu krajnost i doneti nove teškoće i nepredvidive situacije.  
Zelimir; 10.11.2007.

## Strategije za očuvanja ugleda preuzeća (praksa zemalja ex YU)

### strategija priznanja

priznanje krivice uz traženje oprostaja ili još jedne šanse, te ponudu odštete. objašnjenje da se radi o nesrećnom slučaju uprava preuzima odgovornost ili daje otkaz često može da bude uspešna (javnost prašta)

### strategija pravne pomoći

često neuspešna. advokati ne razmišljaju o ugledu klijenta, već o dobijanju spora na sudu

### strategija ćutanja

"no comment". manja percepcija krize u javnosti će zadžati krizu na niskom stepenu i manje šteti ugledu organizacije. pored ćutanja može se i aktivno sprečavati širenje vesti. retko kad je preporučljiva

### strategija povlačenja i napada

u sličaju velike krize preduzeće povlači proizvod, pa ga posle izmeni i vraća, ponekad uz agresivan medijski nastup

### strategija traženja širih razloga za nastanak krize

oslanjanje na viši autoritet (privednu komoru, udruženja, vladine agencije, eksperte) i prebacivanje krivice na druge. koristi se u privrednim granama u kojima kriza u jednom preduzeću može uticati na sa njim povezana preduzeća ili na celu granu.