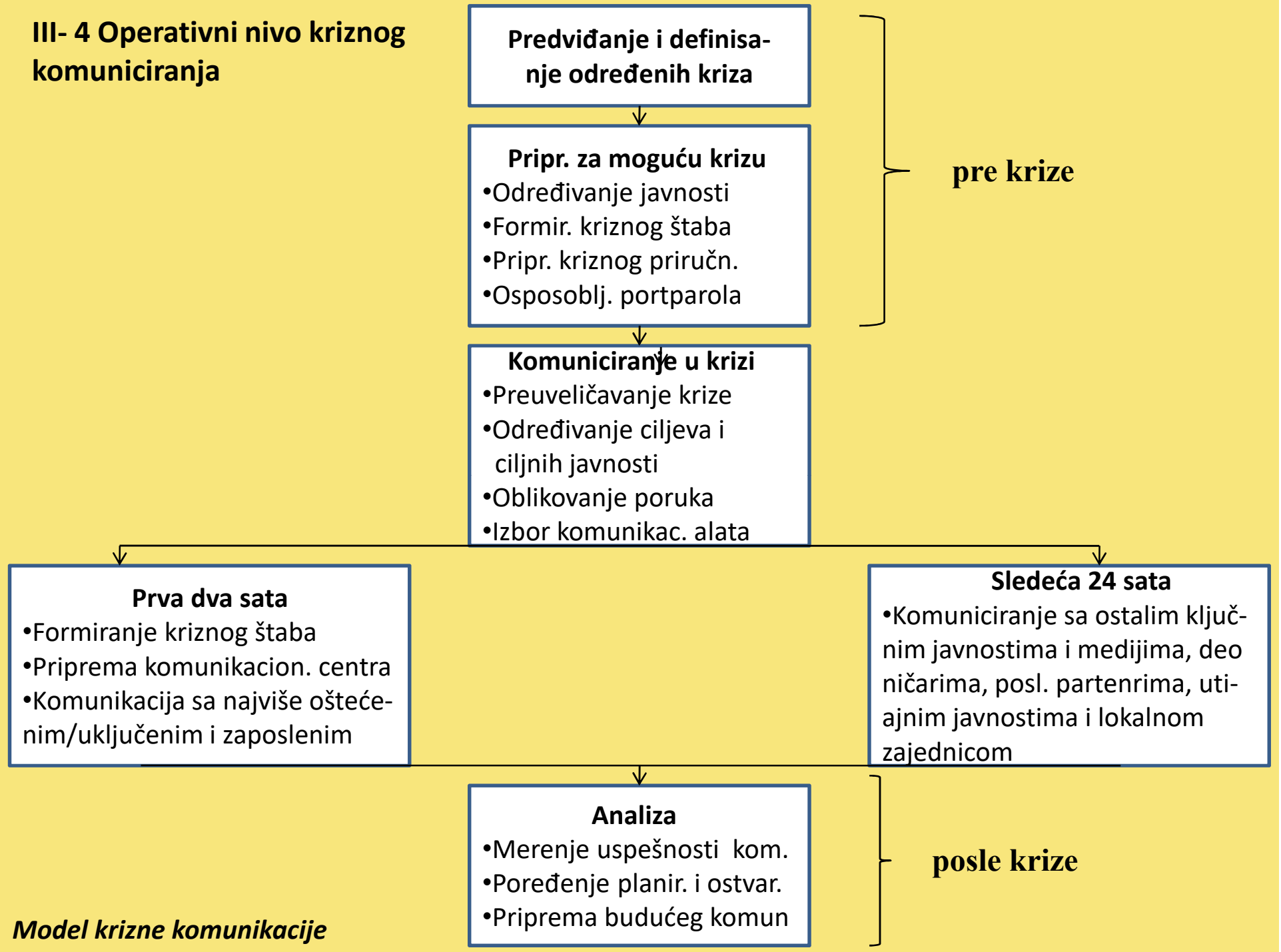


### III- 4 Operativni nivo kriznog komuniciranja



Dakle, aktivnosti se mogu grupisati na:

- one koje se preduzimaju pre krize - strateško planiranje (predviđanje mogućih tipova kriza, pripreme za njih)
- komunikacione aktivnosti tokom krize (procena određivanje ciljeva, javnosti, poruka, alata, komunikacija u prva dva sata i sledeća 24 sata)
- aktivnosti nakon krize (analiza i učenje)

## Krizno komuniciranje - pretkrizna faza

- sačinjavanje popisa kriza koje bi mogle da pogode organizaciju ("portfolio kriza") pri čemu se ima u vidu potencijalna težina njihovih posledica, kao i verovatnoća njihovog događanja.

- definisanje ciljnih javnosti u mogućoj krizi. Osnovni kriterijumi :
  - ko može da bude pogođen u mogućoj krizi
  - ko može da ugrozi organizaciju, odnosno kompaniju
  - ko mora da bude obavešten o događajima

Nema gotovih recepata, budući da svaka organizacija ima svoju osobenu kombinaciju ciljnih javnosti. U suštini ciljne javnosti organizacije u normalnim i kriznim uslovima se bitno ne razlikuju.

### *Unutrašnja javnost:*

- uprava (direktori, vođe, članovi Upravnog ili nadzornog odbora)
- vlasnici i njihovi organi (deoničari, preduzetnici)
- organizacija zaposlenih
- aktuelni saradnici
- budući saradnici
- penzioneri
- drugi saradnici (savetnici, advokati)
- porodice i rodbina zaposlenih

### *Ostali kreatori javnog mnjenja*

- sindikalna i profesionalna udruženja
- stanovnici lokalne zajednice
- pojedine grupe stručnjaka

### *Službe za podršku:*

- policija
- vatrogasci
- medicinske službe

### *Finansijska javnost:*

- banke
- investitori
- finansijski mediji
- preduzeća za lizing
- poverioci
- trgovci

### *Poslovna javnost:*

- klijenti (potrošači)
- dobavljači
- sadašnji i potencijalni poslovni partneri
- konkurencija

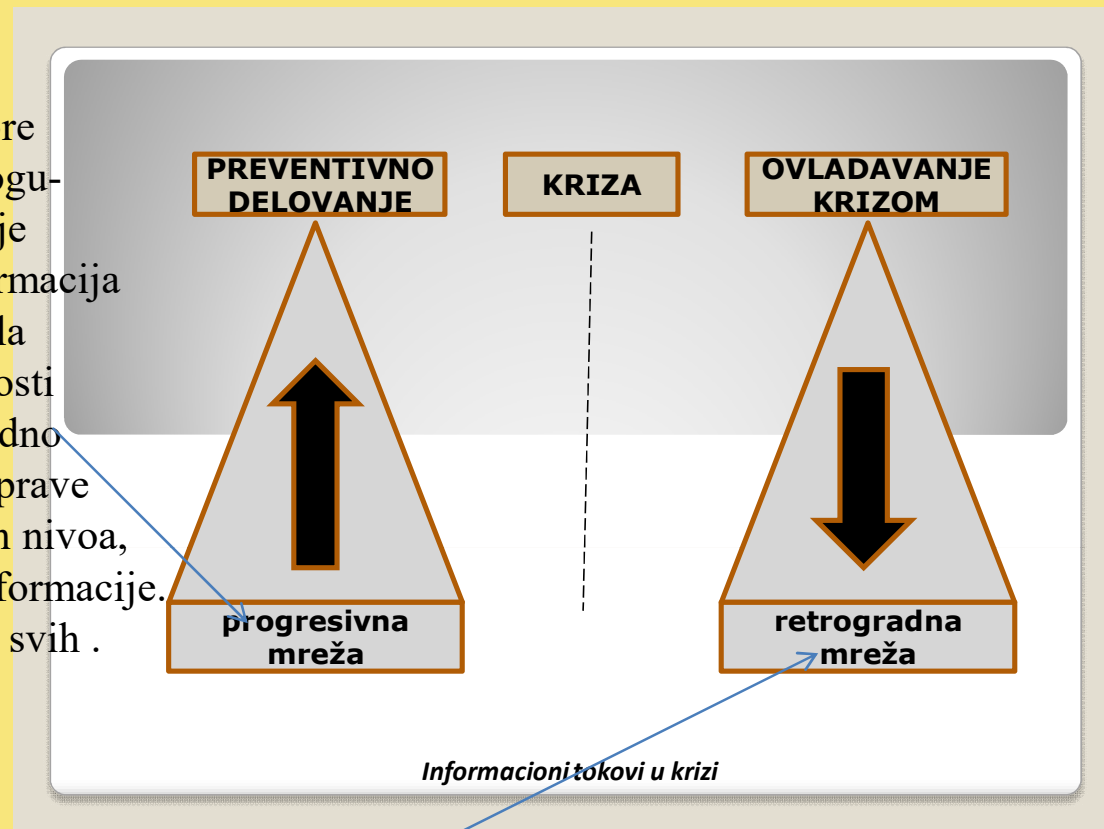
### *Uticajne javnosti*

- vlada i ministri
- javna uprava, parlament
- političke stranke
- novinarska javnost
- nevladine organizacije
- druge institucije koje kreiraju javno mnjenje

OPŠTA JAVNOST

Od suštinske je važnosti da već prva informacija o nastanku krize, odnosno signala koji na nju ukazuju bude odmah i bez odlaganja dostupna rukovodstvu organizacije i šefu službe za OSJ

saradnici, stručnjaci i menadžment kao **senzori** koji prihvataju i dalje prema gore blagovremeno prenose slabe signale moguće krize. Uloga srednjeg menadžmenta je u pojačavanju i prenošenju kriznih informacija top menadžmentu. Organizaciona pravila tako postavljena da sa povećanjem hitnosti kriznih informacija omogućuju neposredno komuniciranje i informisanje članova uprave uporedo sa obaveštavanjem preskočenih nivoa, čime se smanjuje opasnost kašnjenja informacije. Preduslov - krizna svest i senzibilizacija svih .



Član uprave odgovoran za krizu preuzima centralnu funkciju usmeravanja, a njegova uloga **primaoca** informacija prerasta u ulogu **pokretača** akcija. Podsticaji za ovladavanje krizom i kriznim komunikacijama dolaze iz vrha organizacije. Srednji menadžment opet ima ulogu prenosa i pojačavanja naloženih mera, dok se realizatori nalaze na podređenom nivou. Ova mreža ne ograničava fleksibilnost, već ima za cilj povećanje transparentnosti i olakšavanje brzog reagovanja na decentralizovanim nivoima.

# Odnosi sa medijima

Za svaku organizaciju značajna je i opšta javnost do koje se dospeva preko **medija**.

Suočavanje sa medijima je sastavni deo svake krize. Oni su stražari koji u ime društva prate i prosuđuju sve značajne događaje i ponašanje aktera, ostvarujući pravo javnosti na informacije i nastojeći da zaštite javni interes.

Oni su ključni posrednik preko koga organizacija koja je u krizi komunicira sa ključnim javnostima i stoga odnosi sa medijima imaju još veći značaj tokom trajanja krize nego u normalnim okolnostima.

Četiri neprijateljske novine su opasnije od hiljade bajoneta  
Napoleon

Načinom kako izveštavaju o krizi mediji utiču na njenu percepciju u javnosti i mogu doprineti njenoj eskalaciji ili smirivanju, mogu adresirati odgovornost, uticati na stepen u kome će biti oštećen ugled organizacije kao i na brzinu njenog postkriznog oporavka.



**Kriza  
je  
vest**



***Copiapó mining  
accident***  
**33 rudara 69 dana**

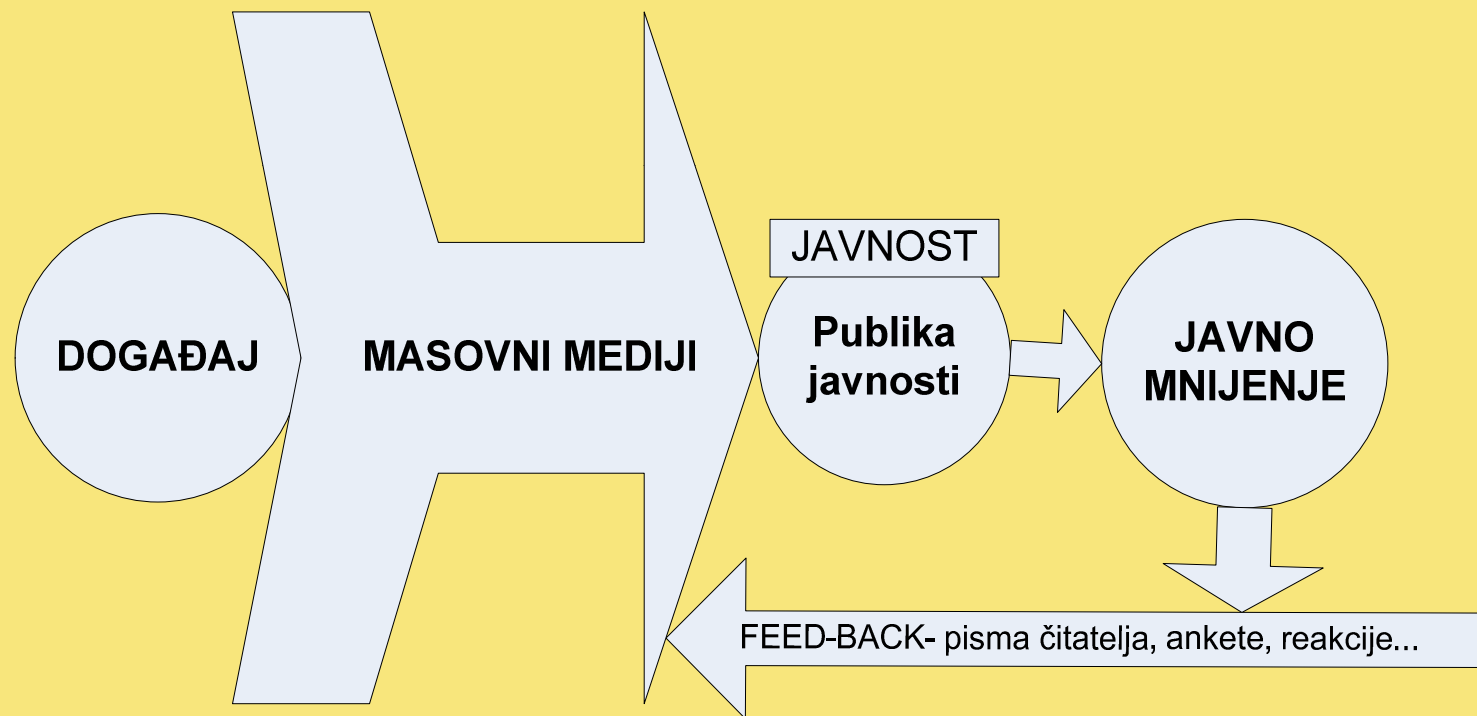
**Dabogda ti kuća  
bila na CNN-u”**



# Izveštavanje u kriznim situacijama

## Tabloidizacija kriznih situacija

Proces komuniciranja kriznog događaja





U organizacijama pogođenim krizom često se na medije gleda kao na potencijalnu opasnost ili čak na neprijatelja, a zaboravlja se da oni mogu da budu i korisni jer:

- pomažu u osposobljavanju i pripremama pre same krize
- upozoravaju na moguće opasnosti u okolini i predstavljaju značajan izvor informacija za organizaciju
- smiruju zainteresovane javnosti tako što im posreduju zahteve ili informacije iz organizacije pogođene krizom
- uništavaju glasine
- pomažu u dogovorima i
- jačaju spoljašnju pomoć

Pre krize ili na kraju krize treba anticipirati šta je to što masovni mediji zapravo žele. Široko posmatrano, mediji žele da povećaju prodaju, odnosno gledanost. Oni publici daju ono što ona želi, pre nego ono što joj je zaista potrebno da zna. Postoji tanka linija između informisanja i zabave, a krize predstavljaju zabavne vesti. Smatra se da publika uživa u gledanju i čitanju vesti o krizi, otkrivanju i stavljanju na stub srama organizacija, kompanija i pojedinaca koji su možda naneli zlo ljudima ili životinjama

Najvažnije su prve reakcije po nastanku krize i to u prva dva, odnosno prvih 24 časa jer od toga u mnogome zavisi dalji tok krize na komunikacionom planu.

Z2

Razmotrimo hipotetički slučaj eksplozije u hemijskoj fabrici. Na osnovu svih dostupnih podataka rukovodstvo je zaključilo sledeće:

Uzrok eksplozije je neispravan ventil za pritisak. On se, kao i svi drugi, redovno proverava. Iz dokumentacije se vidi da tokom poslednje inspekcije ništa nije ukazivalo na probleme sa ventilom. Dalje isticanje hemikalija nakon eksplozije zaustavili su ugrađeni sigurnosni uređaji. Javnost ni u jednom trenutku nije bila ugrožena. Uostalom to je prvo takvo isticanje u 22-godišnjoj istoriji fabrike.

Kada bi fabrika neposredno nakon događaja objavila ovo saopštenje javnost bi tako i prihvatila situaciju. Međutim, ako bi fabrika propustila da da informaciju, medijska interpretacija događaja bi mogla da izgleda ovako:

U sinoćnoj eksploziji fabrike Zorka u Šapcu iscurila je nepoznata količina otrovne materije. taj incident je samo jedan u nizu nezgoda koje su u poslednje vreme pogodile srpske hemijske fabrike. Poslednja se dogodila u Pančevu 1. aprila kada je troje radnika poginulo, a veći broj ljudi je morao da bude evakuisan. U blizini fabrike Zorka živi više stotina ljudi. Petar Petrović je jedan od njih. „To je prilično zastrašujuće, zar ne?“ rekao je novinskom izveštaču. Niko nam ne govori šta se događa. Možda se ovde u Šapcu ponavlja bopalska tragedija? Zabrinutos gospodina Petrovića otvara jedno šire pitanje- koliko su građani Srbije bezbedni pored fabrika kao što je Zorka

Zelimir; 11.11.2007.

Nikada ne treba reći "nemamo komentara". Za javnost je odbijanje da se da komentar isto što i sakirvanje informacija ili čak priznanje krivice. Ako organizacija ne odgovori publika nije u prilici da čuje njenu stranu priče i izvede zaključak. Ukoliko postoje određeni razlozi pravne prirode da se neke informacije ne otkriju to treba objasniti u najvećoj meri uz obećanje da će se one učiniti dostupnim javnosti u određeno vreme, što, svakako, treba i ispuniti.

Ako je došlo do povrede ili smrti ljudi, ili ako je kriza takve prirode da predstavlja pretnju zdravlju ili bezbednosti gurpa ili pojedinaca, treba momentalno kontaktirati medije i istaći da se ostvaruje uvid u situaciju "koja je otkrivena pre 5 minuta". Na ovaj način mediji će istovremeno shvatiti dve stvari:

1. suštinu problema koji je u pitanju i
2. činjenicu da organizacija brine o ljudima i razume potrebe medija.

Na ovaj način mogu se pridobiti saveznici. Ukoliko, pak, postoji izvesnost da situacija nije urgentna, preporučuje se da se ona sagleda, sa se shvati šta se zaista desilo, i da se nakon toga pripreme odgovori na potencijalna novinarska pitanja.

U kriznoj situaciji postoje tri tipa odgovora na zahteve medija:

1. Mi znamo i ovde su sve informacije,
2. Mi u ovom trenutku još uvek ne znamo sve. Ovde je ono što znamo, obavestićemo o ostalom
3. Nemamo pojma, ali ćemo otkriti i obavestićemo vas.

Ne treba misliti da će krize same po sebi proći. Mediji mogu priču voditi i sami, bez pomoći organizacije, pri čemu njeno rukovodstvo mogu prikazati kao "loše momke", koristeći razgovore sa sadašnjim, često i bivšim, nezadovoljnim službenicima, volonterima ili potrošačima. Oni se mogu služiti kompjuterskim bazama i pokrenuti probleme i propuste koji su već odavno zaboravljeni i ponovo ih plasirati u žižu interesovanja javnosti.

#### Pitanja medija

- Šta se desilo?
- Ima li mrtvih ili povređenih-?
- Kolika je šteta?
- Ima i opasnosti od daljih oštećenja ili povređivanja ljudi?
- Zašto se desilo?
- Ko ili šta je odgovoran?
- Šta je urađeno?
- Kada će biti završeno?
- Da li se to događalo ranije?
- Da li je bilo znakova koji su upozoravali na problem ?

Potrebno je preneti **manji broj odabranih poruka** koje se odnose na konkretne probleme i ono što je preduzeto i što se namerava preduzeti. Preveliki broj informacija može biti zbunjujući.

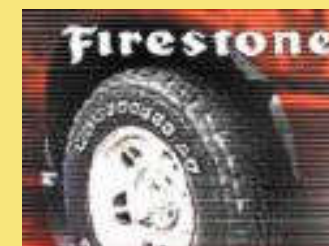
Sve **loše vesti** treba saopštiti zajedno. Bolje je istrpeti eventualne napade i kritike „u paketu“ nego trpeti udarce svaki put kada se saopšti nova loša vest. Sem toga, kad se iznesu sve loše vesti verovatno je da će kasnije preovladavati dobre vesti.



Takođe **ne treba umanjivati ozbiljnost situacije** komparacijama tipa tačno je da smo izazvali ekološku katastrofu ali ona je mnogo manja od posledica koje je izazvala naftna mrlja iz tankera Exxon Valdeza.



Veoma loš pristup je i **okriviti žrtve** za nesreću, kao što je učinila kompanija Firestone kada je za pucanje autoguma koje su njen proizvod optužila klijente koji su ih navodno loše održavali.



Prilikom sastavljanja poruka moraju biti obuhvaćene sledeće stavke, po **redosledu važnosti** (vrednosti)

- ljudi
- čovekova okolina
- materijalna dobra
- novac



Ford - Firestone

**83% odraslih gleda TV**

**64% gleda dnevnik**

**68% sluša radio**

**10-20% čita štampu**

**Internet**

**“Vest je ono što neko negde želi da sakrije.  
Sve ostalo je oglašavanje”**

Lord Nortklif

Šta je vest zavisi od:

Konkretnog medija koji je u pitanju

Vremena

ujutro

uveče

Mesta

lokalno

nacionalno

globalno

Šta je stara vest ?

Za radio – 2 sata

Televiziju – 6 sati

Novine – 12 sati

Prilikom sastavljanja poruka moraju biti obuhvaćene sledeće stavke, po **redosledu važnosti** (vrednosti)

- ljudi
- čovekova okolina
- materijalna dobra
- novac

## *Deset Public Relations pravila*

- 1. PRIHVATAMO KRIZU - ako postoji*
- 2. AKTIVIRAMO KRIZNI TIM*
- 3. DELEGIRAMO “ JEDAN GLAS “*
- 4. UTVRDJUJEMO SVE BITNE ČINJENICE*
- 5. ORGANIZUJEMO PRIJEM NOVINARA*
- 6. PRAVIMO LISTU PITANJA I ODGOVORA*
- 7. DAJEMO PRECIZNA SAOPŠTENJA ZA ŠTAMPU*
- 8. IZNOSIMO ARGUMENTE U PRILOG ISTINI*
- 9. DEMANTUJEMO NETAČNE TVRDNJE*
- 10. INFORMIŠEMO JAVNOST O AKCIJAMA I STAVU ORGANIZACIJE*



empatija  
zahvalnost





---

*James Burke, Johnson & Johnson executive, displays a new, tamper-resistant Tylenol bottle on November 11, 1982. Nearly eight months earlier, six Chicago-area people died of cyanide poisoning from tainted Tylenol tablets.*

SOURCE: © Bettmann/CORBIS

VREME  
POSLE  
KRIZE

Analiza proteklih  
događaja i budućih  
planova

Vrednovanje strategije  
(planirano / ostvareno)

Pažljivo analizirati protekle događaje i izvršiti evaluaciju sprovedenog PKK pri čemu posebno treba voditi računa o učinjenim greškama.

Analiza počinje odmah po prestanku krize ili što je pre moguće, a u nju je korisno uključiti i spoljašnje eksperte. Mora da obuhvati sve zaposlene koji su bili uključeni u krizu i teme kao što su interna klima u organizaciji, obim usluga (proizvoda) javno mnjenje, napisi u medijima, materijalna šteta, moguće tužbe protiv organizacije...

Sa nalazima analize treba upoznati sve zaposlene. Prilikom analize posebno treba imati u vidu sledeća pitanja:

- Koji mediji su izveštavali o krizi?
- Koji je bio domet izveštaja? (lokalni, regionalni, nacionalni, svetski)
- Koji novinari su komentarisali događaje?
- Da li su izveštaji racionalno ili emocionalno intonirani?
- Da li su saopštenja menadžmenta integralno i ispravno preneti i da li su bila u prvom ili sporednom planu?
- Da li su drugi akteri (država, sindikati, profesionalna udruženja i sl.) dali izjave i koje?
- Kakve su razlike između zvaničnih izjava iz organizacije i medijskih izveštaja?
- Koji su mediji i novinari bili objektivni, a koji nisu?
- Kakve su finansijske posledice i psihološka šteta (gubitak poverenja) u ciljnim grupama?

odgovarajuća podešavanja i pouke za buduće krize.

U odgovoru na pomenuta pitanja pomaže pažljivo praćenje medija (pres kliping) i analiza njihovog sadržaja, kao i odgovarajuća ispitivanja javnog mnjenja vlastitim resursima ili angažovanjem spoljnih agencija.

Rezultat je adekvatna slika krize u javosti, kao i toga koji mediji i novinari su naklonjeni organizaciji, što sve utiče na prepodešavanje komunikacijskih alata za naredne krize.

Cela dokumentacija koja se odnosi na proteklu krizu mora se trajno čuvati.