

Оригинални научни рад

UDK 659.011.1:32.019.5

DOI br. 10.7251/SVR1205009T

ОДНОСИ С ЈАВНОШЋУ У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА

Доц. др Лука В. Тодоровић

Независни универзитет Бања Лука



Апстракт: У раду се указује на то да је криза за организацију околност у којој се више не може нормално деловати. Она угрожава организацијску способност функционисања, онемогућава постизање циљева, па и сам опстанак организације. Чак и криза, за коју нам се на први поглед чини да нема тако драматичне размере, њезин негативан утицај на имиџ организације може постати тако велик да угрози њен дугорочан опстанак.

Свака се криза повезује с неочекивано лошим публицитетом и зато односи с јавношћу (ПР) су менаџерска функција, која брине о успостављању и одржавању комуникације између организације и јавности, од које зависи њен успех или неуспех, те управља идентитетом и имиџом, односно угледом организације, који је уједно њена и најдрагоценија имовина. У кризним ситуацијама битно је привући и заинтересовати неутралну публику и различите циљне групе, интерне и екстерне јавности, за активности организације, а то се може остварити са коректним односом с медијима.

Кључне речи: криза, промене, организација, односи с јавношћу, медији

УВОД

Односи с јавношћу (комуникацијска активност која се на енглеском говорном подручју назива *public relations* или скраћено ПР) представљају систематску, дугорочну активност на формирању и одржавању позитивног става јавности о некој организацији или личности. Јавност је било која група људи која има стварни или потенцијални интерес или може утицати на способност организације да постигне свој циљ.¹ Краће могу да се одреде и као делатности управљања мњењем, а по многим ауторима фокусирају се на формирање и одржавање позитивног или побољшање лошег имиџа у јавности. Односи с јавношћу, што се може извести из самог назива, баве се начином на који се понашање и ставови појединаца, организација и влада међусобно преплићу.

Покушаји да се утиче на јавно мњење и да се оно обликује, стари су колико и само друштво. Прве трагове можемо приметити у

¹ Kotler Philip (2001): *Upravljanje marketingom*, 9. izdanje – Zagreb, Izdavačka kuća Mate.

комуникацији код старих народа, Сумера, Персијанаца, Египћана, а затим у античкој Грчкој и Риму. Можемо се присетити чувених порука народу, кроз које се вршио утицај, као и у обрнутом смеру („Vox populi-Vox Dei“; „Veni, vidi, vici“; „Alea iacta est“).

Још у доба француске револуције (1789-1799) користио се појам јавног мњења – кроз памфлете, новине, књиге, фризури, кокарде.² Али долазак демократије је све променио. Када су грађани стекли право гласа, а тиме и право да бирају владе, јавном мњењу се почела придавати, скоро, драматична важност. Суштина односа с јавношћу је иста, без обзира на то да ли се користе у политичкој арени, на пословном или комерцијалном пољу, у друштвеним односима, у добротворне сврхе или при прикупљању помоћи, или у било којим другим ситуацијама у којима постоји потреба за њима.

Методи који се употребљавају, у свим тим различитим приликама, битно се међусобно разликују. Основна филозофија односа с јавношћу је веома једноставна. Многи сматрају да је постављене циљеве лакше успешно остварити уз подршку и разумевање јавности, него када је јавност супротстављена или равнодушна. Могу се описати са неколико кључних речи: углед, перцепција, кредибилитет, поверење, слога и обострано разумевање засновано на истинитом и свеобухватном обавештавању. Ово не представља дефиницију, али указује на крајње циљеве. Односи с јавношћу не значе само конкретну активност, већ приступ који је близак друштвеним наукама кроз непосредну активност анализе посматраних трендова и њихових последица. Ова делатност се одвија најчешће кроз саветодавну димензију и служи истовремено и организацији у којој се делатност одвија, као и укупној јавности.³ Нису само везани за пословну политику и комерцијалу, подједнако су важни и за управљање државом и за политику.

Мада је криза постала једна од најчешће коришћених речи у свакодневном говору, ипак та учесталост примене још увек није довела до јасног разумевања њеног појмовног садржаја, већ, штавише, дозвољава различите интерпретације, од којих ће овде бити поменуте само неке. Сасвим је непобитно да кризе обухватају најразноврсније ситуације и сасвим уопштено значе сваки изненадни прекид, до тада континуалног развоја, а у ужем смислу, ситуацију развоја која означава заокрет, односно, врхунац опасног развоја. Истовремено одражавају ситуацију са екстремном амбивалентношћу могућности развоја. Криза означава „посебно стање у развоју једне појаве“, обрт ствари у односу „на дотадашњи ток“⁴.

² Ritlop Tomaž (2004): *Uvod u odnose sa javnošću-teorija*, SPEM Komunikacijska skupina International London school of public Relations, Maribor.

³ Исто.

⁴ *Мала енциклопедија Просвета*, Београд, 1986, стр. 398.

Познати њемачки аутор у овој области Krystek дао је једну од најсвеобухватнијих дефиниција кризе. Он сматра да се кризе могу схватити као процеси који су непланирани и нежељени, временски ограничени и на које се условно може утицати, чији је исход амбивалентан и може да значи уништење или реституцију, па и метаморфозу. Оне угрожавају даљи опстанак погођене организације nanoшењем штете циљевима који су релевантни за њен опстанак. Кризе, свакако у њиховим акутним фазама, даље се карактеришу изненађењем, притиском времена и притиском на одлучивање.⁵

За кризну ситуацију, са становишта односа с јавношћу, не би било погрешно рећи да је крајње контрадикторна појава. Она је, наиме, уједно и најизазовнији, али и најтежи и најнепожељнији део посла сваке ПР службе. Разлози за то су прости. С једне стране, напете ситуације су оне у којима највише до изражаја долазе сналажљивост, умеће, припремљеност појединаца, тако и „уиграност“ читавог ПР тима. С друге стране, криза је један од појмова који у себи носи негативан призив, јер када се о њој говори, обично се мисли на ванредне околности у којима се нека организација налази, а које се неповољно односе на њено пословање, а тиме имиџ и репутацију.

ОД ОПАСНОСТИ ДО КРИЗЕ

Готово свакој кризној ситуацији претходи неки догађај, феномен или људска активност која се појављује у изненадном тренутку која се назива опасност. Уколико се у таквој околности не реагује на исправан начин, кризна ситуација врло лако може да пређе у теже стање или стање катастрофе. Пажљиво анализирајући опасности, у данашњем свету бизниса, уочљиво је да они могу доћи из унутрашњег и спољашњег окружења. Свакодневно се сусрећемо са појмовима: пропадање, штрајкови, несреће, временске непогоде и слично. Заједничка карактеристика свих тих појмова је опасност која, ако се благовремено не предвиди и ако се не дочека адекватно спремно, изазива кризу. Компанија, предузеће, институција, организација (ми ћемо у тексту користити термин организација) која је погођена таквом опасношћу, уколико нема јасно издефинисане процесе и процедуре, трпи несагледиве последице, а кризна ситуација прераста у катастрофу, која тражи значајно ангажовање свих да би се са њом могло изборити. Сусрећемо се са три кључна дешавања: опасност – криза - катастрофа. Организације које су спремне и имају разрађене процедуре у случају кризе, најчешће почиње “борбу” са њом када је она у стању опасности, а у тим случајевима криза ретко има карактеристике катастрофе. Организације које се нису припремале или не примећују постојање опасности и које не поседују

⁵ Krystek У. *Entwicklung und Kultur der Unternehmung werden durch Krisen verändert*, Zeitschrift für Organisation, 3/1989 стр. 187.

никакве планиране процедуре, реагују неспремно и тек кад се нађу у ситуацији кризе, често су у ситуацији да доживе катастрофу. Најважније у кризним ситуацијама јесте да се одржи пословни континуитет организације. То захтевају и очекују сви: купци, добављачи, запослени, надлежни органи и друштво у целини.

Да би менаџмент компаније адекватно реаговао у одређеним, измењеним, условима потребно је разјаснити сличности и разлике између кризе и сличних појмова, као што су: конфликт, поремећај (сметња) и катастрофа. Конфликти и кризе су појмови који се међусобно преплићу, али и међу њима постоје разлике. Тако се може рећи да су конфликти латентне или манифестујуће супротности у односима између персоналних елемената организације, који се у екстрему могу испољити у отвореним и жестоким размиоилажењима. Конфликти се могу дефинисати као уочене неспојиве разлике које резултирају у неком облику сукоба или противљења. Већина конфликта, напротив, не доводи до криза у унапред дефинисаном облику. Прави се разлика између кризе без конфликта и кризе условљене конфликтом. Кризе условљене конфликтом при том се могу схватити као последице дисфункционалних конфликта, при чему се не мора радити о обратном конфликту без могућности усклађивања. Основна особина конфликта је да готово увек резултира неким обликом сукоба. Код кризе, као што смо видели, присутна је већа драматизација проблема.

Поремећаји (сметње) се схватају као дисфункционалности у области физичких елемената. Они се могу означити као последица ендогених и егзогених величина сметњи које делују на организацију, које се појашњавају у одступању планираног и оствареног. Овде се поремећаји схватају, углавном, као негативна одступања. За разграничење поремећаја и кризе може се рећи да поремећај, као и конфликт, не мора са собом да носи ни опасност ни немогућност остваривања циљева који су релевантни за опстанак. Напротив, и поремећаји могу индуковати значајан притисак времена и одлучивања. Тако се поремећаји могу посматрати као временски ограничене дисфункционалности у оквиру нормалних збивања, које по правилу не захтевају претерани потенцијал за савладавање. Свакако, и кризе се могу, посебно у раном стадијуму, приказати као поремећаји и у себи носити опасност по организацију, да се могући процес развоја од голих поремећаја, па до акутне кризе, не сазна, или не сазна правовремено. Одстрањивање поремећаја представља неупоредиво мање захтеван и лакши рутински задатак менаџмента него савладавање кризе организације.

У теоријском и практичном смислу најлакше је разликовати појмове катастрофе и кризе. Катастрофа се може дефинисати као догађај који деструктивно делује против организације и неизбежан је. Катастрофа се једноставно схвата као одлучујући заокрет са лошим уништавајућим исходом, чија су деловања усмерена против

погођених и нису предвидива нити отклоњива. Катастрофа се, у крајњем, може схватити као екстремни облик кризе организације који онемогућава њено даље постојање. Криза није, насупрот катастрофи, догађај коме се једноставно предајемо.⁶

Из свега напред наведеног, може се закључити да кризе нису несвакидашња појава, да трају ограничено време, на њих је могуће тек делимично утицати и имају разне могуће исходе. До кризе долази зато што је раст спољашних опасности бржи од организационих одзива и иницијатива, односно зато што је раст спољашњих прилика, шанси, бржи од организационих иницијатива и одзива. Број интереса који траже своје задовољење, непрестано се повећава, а менаџмент још увек мора одлучивати о томе, где и колико усмеравати ресурсе за достизање организационих циљева уз све више ограничавајућих фактора. Криза руши темељне циљеве, угрожава или онемогућава достизање организационих намера и циљева, а можда и само постојање организације. Кључ до успешног управљања кризних и конфликтних околности је у темељном, прецизном планирању напредовања догађаја и у правовременом, савесном, отвореном и конзистентном комуницирању.

Са аспекта односа с јавношћу кризу представља сваки догађај, трач или чињеница која има потенцијал да угрози репутацију, имиџ, односно кредибилитет организације, брэнда или личности. Кризе обухватају најразноврсније ситуације – угроженост здравља корисника одређеног производа, кризе у вези са безбедоносним условима, стандардима заштите животне средине, финансијске кризе и малверзације, несреће на раду, лажно оглашавање, жалбе муштерија, наводне или стварне дискриминације и оптужбе само су неке од кризних ситуација.

На подручју организационих односа с медијима кризу често повезујемо уз неочекивано лош публицитет. Често, управо негативно извештавање у медијима, може покопати организацију и то горе од штете која је проузрокована самом кризом. Неки чак верују да криза наступа тек када је медији, државне институције и утицајне групе људи прогласе кризом. Зато током кризне ситуације посебну пажњу треба посветити комуникацији с јавношћу, посебно са медијима, што може захтевати више времена и припрема него сама криза. Кризе нису само појава у организацији. И међу појединцима или групама честе су међусобне кризе или сукоби, који су често и посредни узрок организацијских криза. Криза је преокрет у животу организације и уједно прилика за изградњу бољег имиџа. Она је одлична прилика да руководство неке организације промени начин размишљања, уведе потребне организацијске промене, „освежи“ вођење, оснује нове секторе, направи ревизију улога и одговорности чланова управе,

⁶ Исто.

побољша контролу и уведе нову организациону културу. Због свега тога, криза истовремено представља и опасност и прилику.

У данашњим турбулентним и непредвидивим привредним околностима, а све већом тежњом за сигурношћу у ширем смислу речи (економска, безбедоносна, здравствена) на међународној сцени, превентиве од опасности и деловање у случају кризе, прерасле су у стандарде. Наиме, ако се у мирним данима врше припреме за кризу, онда ју је лакше и безболније пребродити. Криза је за организацију околност у којој се више не може нормално деловати. Она угрожава организацијску способност функционисања, онемогућава постизање циљева, па и сам опстанак организације. Чак и криза, за коју нам се на први поглед чини да нема тако драматичне размере, може имати изузетно велик негативан утицај на имиџ организације, тако да може угрозити њен дугорочни опстанак. Свака се криза директно повезује с лошим публицитетом. Неретко, управо негативно извештавање у медијима може “покопати” организацију, и то с већим последицама од материјалне или финансијске штете проузроковане самом кризом.

ФАКТОРИ И СИМПТОМИ КОЈИ УТИЧУ НА КРИЗУ

Како би се правовремено спознала егзистенцијална опасност, нису од значаја само узроци кризе, него и пре свега, њихови симптоми или фактори који могу изазвати опасност. Они су видљива дејства, већином комплексне испреплетаности различитих узрока, а и сами могу да изазову даља дејства. Отуда се не могу егзактно одвојити од узрока кризе. Сем тога, симптоми кризе нису никакве статичке појаве, штавише, оне се мењају са напредовањем процеса кризе. Идентификацију кризе је релативно лако извршити, када симптоми омогућавају непосредне закључке о релевантним узроцима кризе. Али већина симптома може бити изазвана од врло различитих фактора и утицаја. Отуда они не стоје увек у јасном каузалном односу са правим узроцима. Постојање симптома кризе може се често заснивати на случајностима и исте спољне манифестације често се могу свести на врло различите узроке. Стога, једва да се могу дати једноставни рецепти за спознају кризне ситуације.

Симптоми кризе су обележја по којима се може препознати њено постојање. Ако се анализирају токови типичних криза, онда се може доћи до сазнања да пропаст организација почиње, најпре, споро, а онда у даљем току криза све више узима маха. Долази до експоненцијалног кретања низбрдо. Што је очитија кризна ситуација, то су и њени знаци јаснији. Што опомињући сигнали постају јаснији, то утолико тежа постаје одбрана од опасности и повратак организације у „нормално стање“.

Без обзира што је прогноза будуће успешности властите, и посебно туђе, организације ризикантна бар толико колико и прогноза времена, добри стратегии већ код благих знакова наслућују тешкоће. Криза, вероватно, прети организацији која показује уобичајене и

важне сигнале опадања активности: полако клизи у губитке; све се више задужује, све је мање ликвидна; не може да исплати никакву или само неку незнатну добит; незнатно или уопште не инвестира, у ствари, чија ликвидност и способност финансирања опадају; која „фризира“ билансе; чије су билансне релације неповољне; којој опада продаја; која губи тржиште; губи главне купце; губи конкурентску позицију; има ниску или опадајућу продуктивност; има застареле погоне и технологију, чији производи губе у квалитету; где је руководство љуто и забринuto; где из руководства и организације одлазе стручњаци итд. Али исто тако треба имати у виду и чињеницу да нико не може остати заувек на врху – понекад је ово потискивање са челне позиције најбоља ствар за спровођење промена, не само у кадровима, него и у ставовима.

УЗРОЦИ КРИЗЕ

Као што смо могли видети, симптоми су значајно полазиште за откривање кризе. Када је као таква спозната, онда се интерес менаџмента организације помера од симптома ка узроцима. За разлику од симптома, узроци представљају оне факторе који заиста доводе до настанка кризе. Постоје различити узроци због којих организација може запасти у кризу. У скоро свим студијама о узроцима неуспешног пословања направљена је листа узрока који доприносе том неуспеху. Листа се добија анализом историја случајева организације или њихових производа.

Иако ове студије пружају користан увид у узроке кризе, оне ипак имају одређена ограничења. Листе узрока морају бити, и јесу, различите од једне до друге студије. Тако, на пример, листа са узроцима кризе код једног аутора не садржи ниједан исти узрок са листе неког другог аутора. Уз сва ограничења, могло би се, ипак, рећи да су узроци кризе бројни и вишеслојни. У литератури су присутна различита рашчлањавања узрока кризе. Тако се нпр. срећу класификације на егзогене и ендogene узроке кризе, при чему се ендогени узроци даље рашчлањују по појединим функцијама у организацији, а егзогени на узроке изнад и између организација.

Такође, узроке криза можемо поделити на две групе: посредне и непосредне. Битно је напоменути да ови узроци, осим што изазивају, у великој мери сваки на свој начин утичу и на „развој“ оне ситуације коју зовемо кризном. У посредне узроке криза спадају: инсценирани, тј. тенденциозни, смишљени догађаји, који захваљујући својој медијској покривености нарушавају углед организације, и „случајни“ догађаји, у којима се износе неистине о организацији, или се пак одређени догађаји или изјаве извлаче из контекста, наносећи штету. Непосредни узроци криза су изненадни, нагли догађаји, који самом својом појавом добијају на медијској пажњи и покривености, а притом носе негативан предзнак. Укратко, то су догађаји које је немогуће предвидети, а самим тим и контролисати, попут природних непогода, саобраћајних незгода и слично.

Ипак, најчешће коришћена класификација узрока кризе своди се на два могућа извора: екстерни и интерни. Криза, дакле, може бити иницирана како догађајима ван, тако и унутар саме организације. Екстерни узроци настају на основу промена у окружењу. Догађање изненадних и непредвидивих догађаја или промена у окружењу директно изазива кризу. Резултира, пре свега, из недовољне способности организације да се прилагоди на промењене услове средине. И недостаци у самој организацији, интерни узроци, могу је изазвати. У овом случају, промене у самој организацији су пре постепене него изненадне и саме по себи нису довољне да је изазову. Из било којег, од мноштва разноврсних разлога, организација не може да осети, прати или оцени промене или њихове последице и отуда не може да се адаптира. У овом случају, догађаји у самој организацији утицаће на кризу, али само индиректно. „Скривени“ узроци у самој организацији најчешће могу бити: неодговарајућа оспособљеност менаџмента или руководиоца; нестручност управе менаџмента или руководиоца, неморал менаџмента или руководиоца; потцењивање јавног мњења; лоше деловање функција управљања; нереални циљеви синдиката у организацијама; неразвијена комуникација, лоша организација у комуникацији – неделотворан комуникацијски састав; лоша култура; незадовољство радника; немотивисаност радника; лоша организација рада; стварање неформалних група са различитим ставовима; неуређени међусобни односи на радном месту и сл.

Ако за успех важи да има много очева, онда то важи и за неуспех. Уобичајена је мултикаузалност узрока кризе. У пракси се оне не могу свести на један узрок. Већином настају из узајамног деловања мноштва фактора који изазивају кризу. Ова околност, необично, отежава анализу кризе која полази од симптома. Има случајева код којих су идентични узроци, симптоми и последице. Кризе се не могу разумети као једностепени догађаји, већ се приказују као вишестепене констелације узрок - последица, у којима догађаји који су препознати као узроци претходних нивоа узрока кризе постају последице нивоа који следи. При том се полази од ефеката мултипликатора и акцелератора током времена, тј. различити узроци, односно последице кризе, узајамно се појачавају у смислу негативног синергијског ефекта. Уз све то, треба још подсетити на мултилокалитет узрока кризе. Само се у ретким случајевима узроци кризе могу приписати једном месту настанка, јер места настанка узрока кризе могуће је тражити у и ван организације.

ТРАЈАЊЕ И ТОК КРИЗЕ

Кризе су процеси који имају свој ток, временски су ограничени и бар у ограниченој мери на њих се може утицати и њима управљати. При том процеси, сасвим уопштено, приказују специфичне развоје догађаја и тиме промене постојећих структура којима се поједини елементи и односи унутар погођене организације и између ње и њеног окружења мењају, решавају или формирају нови.

Да би се могле предузети потребне мере за њихово превазилажење, потребно је добро познавати, не само процес развоја организације као мета-процес у који је укључен и сам процес кризе, већ и сам процес кризе и његове фазе.

Процеси кризе, у врло грубом приказу, схватају се као низ акција и догађаја који су усмерени на промене са амбивалентним исходом, који су временски ограничени, који се могу формално обележити кроз три кључне тачке: почетак, заокрет и крај. Временски период од почетка до краја процеса кризе може имати врло различито трајање. Као екстремне форме наводе се процеси који су дуготрајни, који се само постепено убрзавају и процеси који наступају муњевито са резантним убрзањем и екстремно кратким трајањем процеса. Да би се објаснио феномен процеса кризе, и посебно, да би се добила неопходна упоришта за избегавање и савладавање процеса кризе, неопходно је извршити рашчлањивање процеса у различите фазе.

У литератури постоје модели процеса кризе који садрже две фазе: латентну и акутну кризу. У моделима са три фазе указује се на: латентно подручје, субакутно подручје и акутно подручје.⁷ Ипак, највише се могу пронаћи ставови који указују на постојање четири фазе у развоју кризе. Krystek дели процес кризе у четири фазе: потенцијална криза; латентна криза; акутна и савладива криза и акутна и несавладива криза.⁸

У фази квазинормалног стања, као првој фази кризе, одсутни су јасни и видљиви симптоми. У њој се организација, практично, стално налази, а маневарске могућности, односно могућности усмеравања, су највеће. Овде може, кроз смишљена правовремена решења могућих криза и на томе заснованом извођењу мера за случај њиховог наступа, да се оствари значајан допринос смањењу захтева за савладавање кризе у временском и физичком погледу. Тешкоћу, ипак представља, пре свега, идентификација релевантних, потенцијалних криза које су индивидуалне за сваку организацију.

Друга, латентна, фаза изражава се кроз прикривену, већ постојећу или кризу која ће са великом вероватноћом ускоро наступити, која по свом дејству за погођену организацију још није уочлива са уобичајеним инструментаријумом, који му стоји на располагању. При примени одговарајућих метода за рано упозоравање, ова фаза још увек, омогућава активан утицај на латентно постојећи процес путем превентивних мера. Такве мере биће потпомогнуте путем маневарских могућности које у овој фази још увек постоје у великом обиму и недостатком притиска за акутним одлучивањем и маневрисањем.

⁷ Rödl, H. *Kreditkrisen und ihre Früherkennung: Eine Informationssystem zur Erhaltung des Unternehmen*, Düsseldorf/Frankfurt 1979.

⁸ Krystek У. *Entwicklung und Kultur der Unternehmung werden durch Krisen verändert*, Zeitschrift für Organisation, 3/1989.

Акутним опажањем деструктивног деловања на организацију које је проишло из кризе, почиње трећа фаза, при чему отпада релевантна проблематика идентификације, раног сазнавања из протеклих фаза. При том се стално појачава интензитет реалног, деструктивног деловања, што повећава притисак времена и индукује присилно одлучивање. Истовремено, стално се смањују могућности за маневрисање. Потенцијал за савладавање кризе, у овој фази, све више везује снаге организације и исцрпљује резерве које се могу мобилисати за њено савладавање. Кумулација акција који придолазе за савладавање кризе у таквој ситуацији може изазвати сигнално деловање, чиме се додатно појачава интензитет дејства усмереног против организације и процес кризе може даље да се убрза. Па ипак, у овој фази може да се предузме савладавање акутне кризе, пошто је потенцијал за њено савладавање, који стоји на располагању, још увек довољан да се криза, која наступа, одбије и врати назад.

Почетак овладавања акутне кризе, казује на улазак у последњу фазу. У њој захтеви за савладавање превазилазе расположиви потенцијал за савладавање кризе. Усмеравање процеса кризе, са циљем његовог овладавања, постаје мање могуће због сталног смањивања маневарских могућности, екстремног временског притиска и растућег интензитета деструктивног деловања. Покушаји утицаја на кризу су врло важни, јер треба да се ублаже специфична деструктивна дејства катастрофе, и нису оно што би могло да се назове управљање кризом.

Наведену класификацију фаза кризе, у првом реду, треба схватити као ланац догађаја који логички произилазе један из другог, без принудног временског редоследа. Свакако, значајно је истаћи да процес кризе не мора да прође све наведене фазе. Постоји могућност да буде заустављен пре његовог апсолутног краја путем адекватних активних или реактивних мера актера кризе или околностима изван организације. Истовремено, постоји реална могућност да тај процес почне у некој каснијој фази, у изузетним и посебним случајевима и тек у последњој фази. Постоје случајеви кад се процес може вратити у неку од претходних фаза, када су дејства која произилазе из кризе неутралисана, али се још увек не могу одстранити узроци кризе. Тад се може говорити о привременом савладавању кризе.

ПОНАШАЊЕ КРИЗНЕ ЈАВНОСТИ

На основу многих истраживања реакција запослених у организацијама на постојање кризне ситуације, може се извести шема понашања у многим организацијама које су запале у кризу. Основно полазиште је да запослени, најчешће, дочекују кризу неприпремљени, али и да њихове реакције пролазе кроз одређене фазе. Навешћемо само неке и оне које су најчешће. Неверовање – бити изложен кризи, може да делује погубно на руководство које није припремљено на то да на адекватан начин заобиђе вртлог догађаја. Страх – људи мало доприносе, не раде ништа, не говоре ништа, постају готово потпуно

неактивни. Паника – након што заказивање постане општепознато, она постаје пратећа појава. Ограђивање – када руководилац више не може да прекине кризу, често размишља да је остави иза себе, и да мора да се побрине за своју активност и за окружење. Одбијање одговорности – може се доћи у искушење да се са правим или примећеним кривцем раскрсти, али то не доприноси том да се криза у акутном стадијуму реши. Повређена осећања – непроспаване ноћи и огорченост у односу на непријатељски расположену штампу, припада најубичајенијим реакцијама највиших руководилаца.⁹

Превасходно, под ударом кризе је руководство организације и њихово понашање, али криза има утицај на понашање запослених радника. И њихове реакције су различите: неки од њих су још увек лојални организацији и руководству; неки кризу искориштавају за остваривање личне користи; неки траже могућност за други, сигурнији посао; неки се супротстављају руководству или им отежавају савладавање кризе; неки се уплаше могућности губитка радног места, па покушавају на разне начине да се што чвршће вежу за организацију и сл. Али, и поред различитих реакција за време кризе, сви запослени су уплашени и забринути, посебно када немају довољно квалитетних информација и због тога су склонији да верују непровереним информацијама, па и гласинама.

Криза има негативан утицај и на спољашне јавности. Корисници услуга и производа организације суочене са кризом могу да се одлуче за друге понуђаче. У савременој тржишној привреди, где је избор роба и услуга велики, организација мора бити свесна таквог негативног резултата кризе. На одлуке корисника највише утичу медији, који обично не извештавају у корист организације којој се криза догодила, али активним односом према кризи менаџмент организације треба да се побрине да заинтересована спољна јавност добија информације непосредним каналима.

ОДНОСИ С ЈАВНОШЋУ – МЕНАѢРСКА ФУНКЦИЈА

Међу значајним циљевима које имају односи с јавношћу налази се и један од основних, да се утиче на понашање појединаца и групе људи, кроз дијалог са свима чија перцепција, мишљење и ставови могу бити од утицаја и значаја за постизање успеха организације. Савремено пословање и рад организације не може се замислити без комуницирања са окружењем. Преко комуникације, организација обавештава јавност о својим услугама и производима, новинама које уводи, начину пружања услуга, о могућностима за задовољавање потреба потенцијалних клијената, покушавајући да их придобије, самим тим стварајући простор за побољшање финансијске ситуације. То је и основни задатак менаџмента организације од којих

⁹ Berge, Crash (1988): *Management*, Econ Verlag, Düsseldorf.

зависи њен успех или неуспех, те управљање идентитетом и имицом, односно, угледом организације, који је уједно њена и најдрагоцјенија имовина. Менаџери су постали незаобилазни у свим сферама живота, од привреде и политике, до света забаве и невладиних организација. Некада су представљали додатну вредност, а данас су нужност, а посебно у условима кризе.

Та незаобилазна нужност у кризним ситуацијама назива се кризни менаџмент и њега треба схватити као „посебну форму управљања предузећем од највишег приоритета, чији би задатак био да избегне или савлада све оне процесе предузећа, који би иначе били у стању да супстанцијално угрозе или чак онемогуће даљи опстанак предузећа“¹⁰. На њему је да на основу текућих, међусобно повезаних процена или испитивања, утврди врсту кризе и њену снагу која може представљати велику опасност за главну делатност организације, запослене, окружење и заједницу. Осим тога, кризни менаџмент обухвата серију активности дизајна, редизајна и имплементације кључних планова, процедура и механизма за откривање, спречавање, приправност, обуздавање, опоравак и учење. У данашњим глобалним условима живљења, незамисливо и невероватно је стално могуће. Више није питање „ако значајна криза погоди организацију“, него „када“, а на то се мора припремати благовремено и свеобухватно.

Један број истраживача сматра да организација делује на изненађења, ургентне и непознате промене, на два стратегијска начина. Један се односи на оспособљавање кризног менаџмента на брзо и ефикасно реаговање на изненадне дисконтинуитете – „после чињенице“. Изврстан прототип је ватрогасна служба. Неспособна да предвиди или контролише избијање пожара, она се, праксом понављања, сама припрема да брзо и успешно одговори на читав низ различитих аларма. Други приступ, је да се проблем узме у разматрање пре него што се стварно и догоди – „пре чињенице“, чиме се минимизира вероватноћа стратегијског изненађења: да се тако припреми, да је до момента његовог догађања стратегијски дисконтинуитет изгубио своју изненадност, ургентност и непознатост. Прототип је извиђачки одред. У ту сврху се предлаже концепт „слабих сигнала“¹¹. Али за успешно управљање кризом неопходно је да кризни менаџмент не обухвата само „ватрогасну службу“ за гашење пожара, него исто тако и „извиђачки одред“ за правовремено упозоравање на опасности које се назире. Према томе, кризни менаџмент не треба сводити само на поступке „после чињенице“, већ и „пре чињенице“. Кризни менаџмент мора бити активан пре кризе, у раздобљу кризе и после кризе.

¹⁰ Krystek У. (1987): *Unternehmungskrisen*, Gabler Verlag, Wiesbaden, str. 90.

¹¹ Ansoff H. I. *Managing Surprise and Discontinuity* - Strategic Response to Weak Signals, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 7/1976.

Стратешки начин размишљања у кризи је важан део кризног PR-а и реакција организације на неко кризно дешавање и требало би да зависи од више фактора, које кризни односи с јавношћу треба да сагледају кроз следеће елементе: суштину саме кризе; општу спремност организације да одговори на кризу – постојање кризног плана, стручњака за кризне односе с јавношћу, њихова доступност ако их организација нема; спремност организације да контролише ток и последице кризе на унутрашњем и спољашњем плану: организационом, кадровском и финансијском плану; генералну и тренутну наклоњеност медија и њихових „полуга“ организацији, што је, у већини случајева, у корелацији са следећим фактором; генералну и тренутну наклоњености јавног мњења организацији; постојање сличних кризних ситуација организације који су дошли у јавност; постојање сличних кризних ситуација, генерално гледано, као и њихова разрешења, односно последице по друштво; друге локалне или глобалне факторе релевантне за ситуацију.

Савремени приступ у проучавању односа с јавношћу своди његове основне функције на три главне: свакодневне активности PR-а, које укључују размену информација и комуникацију са унутрашњим и спољашњим факторима у окружењу, и означавају се као интерне и екстерне активности PR-а; кризни менаџмент, који има улогу упозоравања и кризни PR који се односи на комуникацијске активности у кризним и конфликтним ситуацијама.¹²

Програм интерне комуникације за време кризе мора бити усклађен са културом организације коју стварају запослени и руководећа структура. Добро осмишљен програм комуникације ствара осећај сигурности и задовољства код запослених и директно утиче на профит и имиџ. Интерна комуникација мора бити добро испланирана и контролисана како не би дошло до ширења дезинформација које могу створити погрешну слику у јавности. Друштвене одговорности и односи са друштвеном заједницом много су успешнији у оним организацијама за које се запослени везују за дужи временски период, него у оним у којима владају лоши радни услови који могу проузроковати велики одлив радне снаге.

Очување морала представља примарни задатак програма односа с јавношћу, а тежња за постизањем вишег нивоа квалитета може постати врло добар мотив интерних односа с јавношћу, а као облик стимулације запосленима се могу додељивати вредне награде за нове идеје на различитим научним пољима, за иновативна решења, поштовање рокова или учешће у одређеним пословним активностима.

За одржавање комуникације са запосленима постоје званични канали комуникације и синдикати, а у новије време уводе се и нове

¹² Köcher A. (1992): *Public relations: koncepte, instrumente und beispiele für erfolgreiche unternehmenskommunikation*, Zürich: Verlag Industrielle Organisation; Köln, Verlag TÜV-Rheinland, str. 60.

саветодавне технике у виду брифинг група, тј. редовних састанака на којима директори упознају групе запослених са оствареним и планираним активностима у оквиру организације свих актуелних дешавања. Један од најчешће коришћених облика информисања запослених представља билтен или лист компаније. Огласне табле, зидне новине и билтени веома су ефикасни уколико су постављени на правом месту и пажљиво контролисани. Велике организације са бројним филијалама, уместо билтена користе видео снимке, који запосленима дају презентацију актуелних дешавања у организацији.

У кризним ситуацијама битно је привући и заинтересовати неутралну публику и различите циљне групе екстерне јавности за активности организације. У том циљу компаније користе различите стратегије: организују састанке акционара, видео презентације и сличне облике директне комуникације. Исто тако, постоје различите публикације и велики број добро осмишљених часописа за добављаче и купце чији задатак је да остваре контакт и информишу одређене циљне групе о актуелним дешавањима. Организација, пре свега, има интерес да одржи добре односе са својим партнерима у циљу унапређења сарадње, очувања поверења и стварања климе међусобног разумевања. У многим од њих оснивају се посебна одељења чији је задатак да ефикасно решавају проблеме у комуникацији са купцима.

Односи с јавношћу представљају мост између компаније и медија преко којег несметано циркулишу вести и различите информације. Савремени медији спадају у најкритичнију групу екстерне циљне јавности која остварује велики утицај на стварање препознатљиве слике о организацији и њеној делатности. У циљу успешне сарадње пожељно је да организације, уз пуно поштовање професионалних стандарда, успоставе пријатељске односе са представницима медија. Главна функција односа с финансијском јавношћу јесте да унапреди углед организације, успостави добре комуникацијске односе са финансијском штампом и медијима, идентификује и прошири акционарску базу, побољша интерну комуникацију и мотивацију запослених. Свака велика организација мора водити рачуна о утицају који њена политика има на различите елементе финансијске јавности као што су: улагачи, акционари, купци, добављачи, брокери, трговачка удружења, осигуравајућа друштва и други учесници. Рад на инвеститорским односима захтева професионализам, поштење, осећање мере и сензибилитета.

Без обзира што се област односа с јавношћу третира као веома млада дисциплина, ипак се јасно зна шта су то пожељне и корисне особине и вештине којима би требало да располаже особа задужена за ПР, а посебно у кризним ситуацијама. Америчка ПР асоцијација је истакла листу пожељних особина, добијених након спроведеног истраживања, које би требало да поседују они који се

баве односима с јавношћу.¹³ Аналитичке способности – којима настоји да идентификује и дефинише проблеме и односе између свих слојева неке организације и између других чинилаца у евентуланом сукобу или неспоразуму. Способност креације и развијања иновативних рјешења – за проблеме у организацији, као и да их учини прихватљивим и разумљивим за остале чланове организације. Да је у стању да властита знања о мисији, циљевима и стратегији организације свакодневно практикује и демонстрира у властитом раду одржава-јући позитивну слику организације. Да зна шта жели постићи, како да то реализује, наравно, да је спреман применити мерење властитог постигнућа.

ОДНОС ПР МЕНАџЕРА И МЕДИЈА

Налазимо се у добу у коме је информација, најважнији стратешки ресурс, а односи с медијима омогућавају да она путује брже од гласника. Приступ информацијама и контрола над медијима постају референтна тачка на којој се одвија економска моћ у развијеним западним земљама; јаз између богатих и сиромашних продубљује се и по типу власништва над информацијама и начину њихове дифузије, а савремена друштвена диференцијација се разликује и по врсти средстава јавног комуницирања која у њима преовлађује. Како су медији незаменљиви творци мишљења, али и спроводници разноврсног информативног материјала до сегмената јавности који су важни за сваку озбиљну организацију преко својих служби за односе с јавношћу, у нормалним условима функционисања, треба да успостављају и развијају квалитетне односе с њима.

Када се криза догоди, треба је учинити највећим приоритетом менаџмента, јер план акције треба да предухитри кризу, а не обратно. Није мање важно одговорити истом брзином којом је и криза настала, одговор сутра није довољно добар као одговор данас. У плановима за кризне ситуације организација, одређени чланови топ-менаџмента су увек на располагању, а међу њима увек мора да буде ПР менаџер или менаџер за односе и контакт с медијима. Свакако, то је особа која током кризе пружа најактуелније информације. Може се рећи да у неким оквирима, ПР менаџер управља комуникацијом у кризним ситуацијама. ПР менаџери деле исту мисију са новинарима - да јавности пруже истиниту, правовремену и потпуну информацију. Њихов однос са новинарима треба да представља однос међусобног поверења. Свака, евентуална појединачна злоупотреба или манипулација би, не само била брзо откривена, већ би и трајно затворила врата сарадње у конкретном медију или код конкретног новинара. Такође, ни притисци на новинаре или уреднике нису нешто што је

¹³ Ritlop Tomaž (2004): *Uvod u odnose sa javnošću-teorija*, SPEM Komunikacijska skupina International London school of public Relations, Maribor.

карактеристика ПР експерата. У односима с медијима увек треба говорити истину, стављајући чињенице испред ставова и, наравно, потребно је поштовати рокове.

ПР менаџер мора да оствари добре везе са новинарима, било из локалних листова, са радија или из стручних часописа. Јер, медији дефнитивно играју кључну улогу у кризним ситуацијама. Медији, пре свега, захтевају и траже информације и одговоре од организације. Зато ПР менаџер мора константно да буде на располагању представницима медија. Најбољи резултати се постижу директним контактом са представницима медија, али је ово у пракси више изузетак него правило, због ограничености времена.

Да би се избегли и онемогућили додатни притисци на организацију, кад криза већ настане, у првом сусрету са медијима ПР менаџер би требало да представи садржај и распоред сарадње, што обезбеђује стално извештавање о кризној ситуацији. ПР менаџер мора бити спреман на питања новинара о организацији и кризи, јер ће новинари покушавати да изношењем нагађања и хипотетичких питања добију „сензационалну“ причу. Управо због тога ПР менаџер мора да буде припремљен за најгора могућа питања. Одговоре типа „без коментара“ треба избегавати – осим ако је његов наставак „али потрудићемо се да сазнамо“.

Први приступни кризни однос између ПР менаџера и медија треба да буде квалитетно припремљен и осмишљен. Кораци које треба у припреми предузети су: упознавање са новинаром и медијем; идентификовање циљне групе; дефинисање циља наступа – обликовање поруке; процена питања која могу бити постављена и припрема говора. Пожељно и препоручљиво је припремити тезе за оно што се жели истаћи и на шта се жели, у том моменту, дати акценат. Такав подсетник, не само да је дозвољен, већ је и пожељан. Припрема треба да обухвати кратке тезе, које ће служити као подсетник како би се причало планираним редоследом и интензитетом и да се нешто не би пропустило. У првом наступу треба мислити и о публици која ће гледати емисију или читати новине, у ствари треба покушати проценити које су њихове потребе и проблеми по питању кризне ситуације. То је важно за обликовање поруке која жели да се пренесе и планирање терминологије која ће се користити. Циљ ПР менаџера је да после наступа медији пренесу, а гледаоци запамте, оно што је истакао као битно. Не треба покушавати да се обради велики број питања из кризне ситуације. Ако је циљ очување имиџа организације, онда су главне поруке сконцентрисане управо на то. Треба објаснити зашто је заузет баш такав став који је јавности презентираан. Конкретни детаљи наводе јавност да види оно што је ПР менаџер видео или оно што је осетио.

ПР менаџери су често склони прекомерној употреби стручних термина, неразумљивих широј јавности. У комуникацији стручни језик је пожељан, једино, када су циљне групе колеге или људи из

исте области. Тада не долази до неразумевања и погрешног тумачења. С друге стране, приликом обраћања широј јавности, ван струке, ПР менаџери често упадају у „замку стручности“, јер прибегавају употреби стручних термина, које јавност у потпуности не разуме. То доводи до неразумевања суштине, непреношења поруке и неиспуњеног циља комуникације. У кризној ситуацији, јавност и медији очекује објашњење од стране компетентне, стручне, елоквентне и поуздане особе. У обраћању јавности, треба имати у виду и присуство различитих нивоа образовања циљног аудиторијума. Зато је циљ комуникације, у кризним ситуацијама, тражење равнотеже да они са мањом могућношћу разумевања и нижим нивоом образовања схвате поенту и разумеју поруку и да они са високим интелектуалним домаћајем, са довољно знања, образовања и квалитетном перцепцијом не буду увређени степеном баналности и једноставности који прати поруку.

Што се тиче планирања могућих питања, треба размислити о одговорима на најконтроверзнија питања која би могла да буду постављена. Не сме се допустити да ПР менаџер буде необавештен. У оваквим ситуацијама време за презентовање порука и информација је ограничено, па треба водити рачуна и о редоследу идеја које се излажу. Ако се неке чињенице набрајају препоручљиво је користити речи „посебно...“, „надаље...“, „поред тога...“. Уколико је циљ убедити публику у сопствене ставове, неопходно је задобијање позитивне реакције на почетку. Треба почети од онога што је заједничко ПР менаџеру и публици и одатле градити аргументе.

Осмишљени говор и одговоре на потенцијална питања не треба учити напамет. Боље је написати главне тезе излагања крупним словима на папиру и онда градити идеје око тих теза у току говора. Читањем припремљеног текста не остварује се директан контакт са јавношћу и много је теже придобити јавност на своју страну.

Уверавање је најважнији елемент у стварању јавног мњења. Постоји мноштво сложених теорија и објашњења о томе шта тај појам значи, а најједноставније гласи како је уверавање покушај да се придобију сагласност и слагање друге особе кроз аргументовање, саветовање или наговарање. За оне који се баве односима с јавношћу, корисно је знати који то “докази” уверавају људе. На првом месту су чињенице, и то статистички и емпиријски подаци. Следе емоције, познати су нам многи случајеви када се говорници користе емоцијама попут љубави, љубави према породици, страха и сл. да би постигли своје циљеве. Персонализовање је, такође, једна од тактика у уверавању, јер људи реагирају на лична искуства. Разматрање и објашњавање “користи”, коју публика може имати од онога у што их се уверава, такође, придоноси успешном уверавању. Реч слух, један је од врло важних чинилаца успешности у односима с јавношћу.

ВРСТЕ ИНТЕРАКЦИЈЕ С МЕДИЈИМА У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА

Као што се види из текста који је до сада презентован, да односи с медијима представљају скуп активности у оквиру односа с јавношћу, којима се плански, организовано и континуирано успостављају и одржавају узајамно корисни односи између организације и представника различитих медија. Основни циљ ове функције је стварање позитивног публицитета, као специфичног облика комуникације са свим циљним јавностима једне организације. Такође, циљ изградње односа с медијима је и стварање наклоности новинара и специфичног партнерског односа између организације и медија, који ће на жељени начин посредовати у комуникацији између организације и њених циљних јавности, како у нормалним условима пословања, тако и у периоду кризне ситуације за организацију.

У кризним ситуацијама, компанији стоји на располагању неколико видова комуникације: саопштења за јавност (путем e-mail-а, факса, интернет странице); конференција за новинаре; интервјуи или краће изјаве за радио, ТВ, новине и часописе; телефонска укључења у одговарајући програм.

Када је реч о односима с јавношћу на интернету у кризним ситуацијама, постоји неколико специфичности, које ћемо овде нагласити. Инструменти у односима с јавношћу на интернету у основи су исти као и у традиционалним односима с јавношћу, с тим што је њихов домет много већи. Примера ради, конференција за медије нема ефекат само на медије, тј. на представнике медија присутне на конференцији који у медијима износе сопствена виђења конференције, док се на интернету саопштење за јавност може објавити на веб страници која ће бити доступна ширем кругу корисника – медијима, заинтересованим групама, потрошачима, конкурентима, државним органима, невладиним организацијама итд. Стога на интернету не могу доћи до изражаја индивидуална виђења новинара, која често могу искривити слику у јавности. Предности online односа с јавношћу постале су веома уочљиве, тако да организације које се баве њима посвећују пажњу овом аспекту.

Главни инструменти односа с јавношћу на интернету јесу јавни односи са заинтересованим групама кроз форуме и двостране дискусије. Смисао односа с јавношћу и медијима уопште јесте у двостраној комуникацији, са циљем да се одговори на све примедбе и предлоге заинтересованих.

ПОРУКА У КРИЗНОМ МЕДИЈСКОМ НАСТУПУ

Порука или саопштење је скуп знакова састављених према одређеним, договореним, правилима између комуникатора, оних који међусобно комуницирају. Поруке, да би биле разумљиве примаоцу, морају се налазити на попису у меморији примаоца, а поред тога оне

морају бити везане уз одређене конкретне или апстрактне појмове. Можемо рећи да су поруке, или саопштења, скуп знакова које смо спознали рођењем, учењем или чувењем (чули смо то некада, негде и од некога), па нам је стога постало познато.

Да би једна порука у јавном наступу била квалитетно пренесена и добро схваћена, она мора да поседује следеће карактеристике. Да буде истинита, јер је то основни постулат и суштина ПР-а. Једном изречена лаж у односима с јавношћу може бити кобна за организацију. Зато је боље не рећи ништа, него изнети неистину. То се подразумева и за саопштавање поруке. Уколико се временом покаже да је порука неистинита, ПР менаџер, или особа која је преноси, губи на кредибилитету и тешко да га икада може повратити. Јасна, што подразумева да је недвосмислена, саопштена једноставним језиком и да је разумљива свима. Доследна је ако се не мења временом. Врло је опасна ситуација уколико ПР менаџер мења поруку у току једног наступа, па изнесе неку тврдњу, коју после неким својим другим исказом оповргне. Порука мора бити поновљена неколико пута у току једног наступа да би је слушацац запамтио. Убедљива, тј. добро аргументована. Таква порука улива поверење слушаоцима, јер се говорник тако квалификује као стручан, компетентан и способан да реши проблем.

Ефективно време за које, у току медијског наступа, може да се пренесе порука износи од 5 до 30 секунди. Зато је најбоље своје поенте сажети у лако памтљиве и садржајне реченице које је могуће у току интервјуа више пута понављати. Медији их, такође, могу лако цитирати. Истраживања показују да информације морају бити појединачне и кратке да би их јавност лакше примила. Препоручљиво је да се излагање поткрепи неком илустрацијом. Графикони, слике и табеле су материјал који се може понети са собом. Анегдоте су посебно корисне. Динамици наступа, посебно, доприносе лични примери. Штавише, лако се памте. Аналогije се користе када су у питању компликоване ствари. Духовите досетке остају у сећању гледаоца, зато су посебно zgodne да се у њих „увије“ порука. Препоручује се избегавање бројева, они „мимоилазе“ публику.

Ипак, не треба заборавити и чињеницу, да као и у другим областима друштвених односа, конкуренција је у медијском простору условљена тржиштем. Информација добија својство робе и као таква се мора продати, што може да битно утиче и на њену веродостојност. Зато иста порука, саопштена преко разних врста техничких средстава за преношење порука, изазива неједнака дејства, што значи да моћ поруке не зависи само од садржаја поруке, него и од облика и структуре техничког преносника.

Свака информација, била она позитивна или негативна, изнета у медијима оставља одређени утисак на јавност. У ситуацијама кад порука има позитиван утисак организације немају потребу да реагују на њу, већ им је жеља да таквих информација буде што више.

У супротном, кад порука о кризној ситуацији у некој организацији оставља негативан утисак на јавност, на кризном менаџменту је да одлучи да ли такву поруку треба демантовати или не. По том питању и у литератури се могу наћи различита размишљања. Једни сматрају да треба демантовати само „озбиљније“ неистине, а други, чије је мишљење преовлађујуће, сматрају да треба демантовати све неистине везане за организацију. На тај начин се медији и њихова публика правилно информишу и едукују о раду организације. Ефекат демантија је много мањи од ефекта прве објављене информације која је узрок демантија. Па ипак се објављивањем демантија постиже смањење штете по имиџ организације, јер ће правилна информација ипак стићи до једног броја читалаца, слушалаца или гледалаца. Пре самог реаговања на критику, организација мора да провери истинитост и озбиљност исте, али и евентуалну штету која је њој проузрокована. Да ли ће реаговање погоршати ситуацију, које су користи од реаговања, да ли је критика оправдана, како се најбоље носити са њом, најважнија су питања, на које организација мора дати одговор, да би се креирала ефикасна стратегија комуникације.

Ако се организација одлучи на демантије одређене критике, саветује се да се реагује само у следећим случајевима: када је она „нетачна“ или „неправедна“; када се ствара или јача негативан утисак о организацији; када су изнесене чињенице непотпуне; када је критика погрешно усмерена на неку особу, а одговорност лежи на целој организацији; у случају када би, одговарајући на критику, организација могла да побољша имиџ демонстрацијом транспарентности и отворености.

Није препоручљиво реаговати на критику: ако се она заснива на личном антагонизму и непријатељству између представника организације и новинара; ако се односи на активност која је активна, или још у процедури; ако постоји бољи извор информација који може да пружи одговор; ако би одговор на критику подстакао старе расправе и проблеме. Међутим, на организацији и њеном руководству је да процени да ли ће и на који начин реаговати.

ПРАВИЛА И ГРЕШКЕ У КОМУНИКАЦИЈИ У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА

Златна правила комуникације у кризним ситуацијама су: увек говорити истину; бити искрен што је више могуће и ни у ком случају не обмањивати јавност; бити припремљен, имати припремљен план комуникација пре него криза „нападне“ и не чекати кризу и питати се шта треба урадити у таквој ситуацији; показати бригу за оно што је угрожено појавом кризе и исказати саосећање; деловати брзо како се не би остало „заглављено“ у кризи; брзо доносити одлуке и учинити канале комуникације флексибилним; никада не употребљавајте флоскуле као нпр. „немам коментар“, јер ако нема одговора тако треба и рећи, али одговор сазнати што пре; одговорити на све захтеве

медија; не избегавати медије ни због ког разлога, напротив, активно тражити начине да се стане испред камера и каже властита прича; признати када се погрешно, извинити се и рећи шта ће се учинити да би се санирала штета, а потом учинити оно што се обећало.

Уколико се у организацији одлучи да се престане комуницирати с јавношћу, самоиницијативно се ставља у изолацију. Не треба заборавити да све групе заинтересоване за рад и даље постоје, и у односу на време пре почетка кризе, чак имају појачану потребу да буду обавештене о томе шта се догађа с организацијом. Уколико се изврши изолација, шаље се негативна порука у смислу стварања сумње да се у организацији, у најмању руку, не догађају баш позитивне ствари и да због тога нема потребне комуникације. Такође, престанком комуницирања повећава се несигурност код запослених, што се директно одражава на ниво мотивације, а самим тим и на ниво ефикасности и продуктивности рада. Тиме се ствара и неповерење код инвеститора и других стејхолдера и оставља им се да сами процењују каква је ситуација, да се обавештавају из незваничних и сличних извора, што често може створити погрешну слику, односно додатне проблеме. Чак и ако организација има проблема, актуелне информације треба поделити са циљним групама на прави начин, а то значи у одговарајуће време и у адекватној форми, а нипошто крити стварно стање, или још горе, обмањивати, јер се то, обавезно, пре или касније, враћа као бумеранг.

Греше организације које: не негују дугорочне односе с медијима; не одржавају редовно контакте са новинарима; касне са информацијама; не поштују рокове и време новинара; покушавају да прикрију истину; заузимају одбрамбени став; немају кризни план и нису симулирали кризу; пишу саопштења стручним и неразумљивим језиком; пишу саопштења без акцента на централну поруку коју носи; шаљу медијима саопштења која нису на меморандуму организације.

У тешку ситуацију и најчешће пропадају организације које: уопште не реагују; маргинализују кризу; не прихватају кривицу; избегавају одговорност; покушавају да се оправдају; немају стратешки приступ планирању кризе; постављају нереалне циљеве; постављају особе за ПР менаџере које нису добро обучене и професионалне; имају лошу интерну комуникацију.

Колико је битно да се пре кризе планирају активности, да се за време кризе користе планиране активности, толико је битно да се након кризе изврши квалитетна анализа целокупне кризне активности. „То значи да кризе треба само претворити у прилику за побољшање обликовања нове стратегије, нови натјецатељски изазов и убрзано решавање проблема“¹⁴. Криза је за организацију, барем,

¹⁴ White, John (ed.), Mazur, Laura (ed.), (1995): *Strategic communications management: Making Public Relations Work*, Cambridge University Press.

двоструки изазов. Најпре треба знати како избећи кризу, а затим, ако већ наступи, како је искористити „у своју корист“. Значајну улогу и у тој фази треба да имају односи с јавношћу.

Постевалуативна кризна комуникација треба да буде искоришћена да би се поново успоставили односи са интересним групама и идентификовали даљи проблеми. Представници организације треба да објаве актуелне вести о процесу опоравка, акцијама поправке, истрагама о кризи. Да би истакли значај двосмерне комуникације, Улмер и његови сарадници¹⁵ истичу да челни људи организације, после кризе, треба да обезбеде информације интересним групама, али такође, да планирају време да саслушају њихове проблеме и да одговоре на њихова питања. Процес кризног менаџмента је цикличан, пошто лекције научене из последица кризе могу бити примењене у следећој фази проактивног кризног менаџмента и фази реаговања на кризу. Челни људи организације треба да побољшају превенцију, припрему, и реаговање.

ЗАКЉУЧАК

Из онога што смо до сада изнели може се видети да су кризе саставни део окружења у којој организација делује и представљају преокрет у животу организације и истовремено јој пружа прилику за остварење бољег угледа. Ниједна организација не сме занемарити управљање односа с јавношћу пре, за време и после кризне ситуације, јер то директно утиче на корпоративни имиџ. Све што долази од стране компаније у кризи, јер оно што се изјављује и чини, може имати дугорочни утицај на пословање и идентитет организације у јавности. Основни циљ ПР је да се код људи и организације, ка којима је усмерен, произведе, побољша или одржи већ постојећи повољан став о ономе што проводи ПР или да се промени неповољан став, ако већ постоји. Суштински став је темељно и релативно стабилно становиште људи. Овај израз се користи и у ширем значењу и под којим се подразумева и оно што се обично назива мњење, дакле, став који није утемељен на трајним вредносним диспозиција, већ је подложен променама у зависности од околности и информација са којима се срећемо.

И у кризним ситуацијама свака компанија има широк спектар појединача и група са којима жели и мора да комуницира. Циљна јавност се дефинише као група појединача и институција који су важни једној организацији. У литератури се за овакве групе врло честе среће термин „стејкхолдери“ – односно, свака особа, група или институција која има одређене везе са компанијом и која пословним активностима организације може нешто да добије или изгуби. ПР

¹⁵ Ulmer, R.R.; Sellnow, T.L., Seeger, M.W. (2007): *Effective crisiscommunication: moving from crisis to opportunity*. London: Saga.

мора да одреди која је циљна јавност најрелевантнија у одређеном тренутку. Да би компанија успешно комуницирала током кризе, неопходно је да унапред дефинише своје кључне јавности, које могу бити уплетене посредно и непосредно, јер се може десити, да због притиска времена и панике организација заборави или запостави јавност. Зато је неопходно унапред саставити „попис“ јавности.

У зависности од начина на који компанија решава одређену кризну ситуацију, она ствара дугорочан утисак у окружењу, који може променити или сачувати њен тренутни углед. Интерни и екстерни ПР остварује редовну комуникацију са свим унутрашњим, односно спољашњим циљним групама. Кризни менаџмент омогућава, поред концепта друштвене одговорности, увођење ПР-а у стратешко планирање пословања организације кроз показивање стратешког значаја појединачних јавности. Док је главна функција односа с јавношћу стварање позитивне слике о организацији, кризни ПР има за циљ да смањи утицаје који ометају комуникацију између организације и окружења и да ограничи њихово деловање.

Односи с јавношћу представљају мост између компаније и медија преко којег несметано циркулишу вести и различите информације. Савремени медији спадају у најкритичнију групу екстерне циљне јавности која остварује велики утицај на стварање препознатљиве слике о организацији и њеној делатности. У циљу успешне сарадње пожељно је да организације, уз пуно поштовање професионалних стандарда, успоставе пријатељске односе са представницима медија. Како су медији творци мишљења, али и спроводници разноврсног информативног материјала до сегмената јавности који су важни за озбиљну организацију преко својих служби за односе с јавношћу, и у нормалним условима функционисања, треба да успостављају и развијају квалитетне односе с њима.

PUBLIC REALTION IN CRISIS SITUATIONS

Luka V. Todorović, Ph.D., Senior Lecturer

Abstract: The article suggests that for an organization a crisis is considered as a circumstance in which it is no longer possible to operate normally. It threatens the organization's ability to function, makes it impossible to achieve its goals and also threatens the very existence of the organization. Even the crisis, which at first does not seem to have assumed such dramatic proportions, can have a negative effect on the organization's image to the extent that it can jeopardize its long-term survival.

Every crisis usually results in bad publicity and therefore the public relations (PR) function adopts the attributes of management which establishes and maintains communication methods between the organization and the public, for its success or its failure depends on it, and manages the organization's image and identity, that is, protects the organization's reputation, which is its greatest asset. In times of crisis, it is necessary to attract the attention of neutral audiences and other specific target groups, both internal and external audiences, and focus it on the organization's activities, which can be done through the effective media relations.

Key words: *crisis, changes, organization, public relations, the media*

ЛИТЕРАТУРА

1. Ansoff H. I. *Managing Surprise and Discontinuity* - Strategic Response to Weak Signals, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 7/1976.
2. Coombs, W.T. (2007): Protecting organisation reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*.10.
3. Berge, Crash (1988): *Management*, Econ Verlag, Düsseldorf
4. Dean, D.H. (2004): Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. *Journal of Business Communication*
5. Fearn-Banks, K. (2007): *Crisis communications: A casebook approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
6. Hale, J., Dulek, R.E., Hale, D.P. (2005): Crisis response communication challenges. *Journal of business communication*. 42(2)
7. Jaques, T. (2009): *Issue and crisis management: Quicksand in the definitional landscape*. Public Relations Review. 35.
8. Köcher A. (1992): *Public relations: konzepte, instrumente und beispiele für erfolgreiche unternehmenskommunikation*, Zürich: Verlag Industrielle Organisation; Köln, Verlag TÜV-Rheinland
9. Kotler Philip (2001): *Upravljanje marketingom*, 9. izdanje – Zagreb, Izdavačka kuća Mate
10. Krystek Y. (1987): *Unternehmenskrisen*, Gabler Verlag, Wiesbaden
11. Krystek Y. *Entwicklung und Kultur der Unternehmung werden durch Krisen verändert*, Zeitschrift für Organisation, 3/1989
12. Ritlop Tomaž (2004): *Uvod u odnose sa javnošću-teorija*, SPEM Komunikacijska skupina International London school of public Relations, Maribor
13. Rödl, H. *Kreditkrisen und ihre Früherkennung: Eine Informationssystem zur Erhaltung des Unternehmen*, Düsseldorf/Frankfurt 1979.
14. Tucker, L., Melewar, T.C. (2005): Corporate reputation and crisis management: The threat and manageability of anti-corporatism. *Corporate Reputation Review*. 7(4)
15. Ulmer, R.R; Sellnow, T.L., Seeger, M.W. (2007): *Effective crisiscommunication: moving from crisis to opportunity*. London:Sage
16. White, John (ed.), Mazur, Laura (ed.), (1995): *Strategic communications management: Making Public Relations Work*, Cambridge University Press
17. *Мала енциклопедија* (1986): четврто издање, 2 том, Београд, Просвета
18. Новак Б., (2001): Кризно комуницирање и управљање опасностима, Биноза Пресс, Загреб
19. Суботић Д., (2009): *Односи с јавношћу у државној управи*, Српска политичка мисао 1/2010, Институт за политичке студије, Београд
20. Суботић Драган, Ђурић Живојин (2009): *Политика и интернет етика*, Београд
21. Тодоровић Л., (2010): *Преговарање – структурирани процес комуницирања*, Београд Невен и аутор
22. Тодоровић Л., (2012): *Лобирање – усмерена комуникација са утицајним јавностима*, Српска политичка мисао 2/2012, Институт политичких наука, Београд
23. Томић З., Сапунар Ј., (2006): *Кризно комуницирање*, ХУМ св.1., Филозофски факултет, Загреб

RESUME

Each organization, even in crisis, has a wide range of individuals and groups with whom they want and need to communicate. These groups are referred as target public, and in the literature are more common term "stakeholders" - that is, any person, group or institution that has a specific relationship with the company and which may have something to gain or lose with the business activities of the organization. PR must determine the most relevant target audience at a particular time and directly and indirectly, that may be involved. Due to time pressure and panic, some of them can be neglected or forgotten.

The crisis is the most challenging but also the most difficult and least desirable job of every PR services. Depending on way the organization solves a specific crisis situation, it creates a long-lasting impression in the environment that can change or save its current reputation. Internal and external PR has regular communication with all internal and external audiences. Crisis management provides, in addition to the concept of social responsibility, the introduction of PR in strategic business planning of the organization through the strategic importance of individual shows to the public. While the main function of public relations is to create a positive image of the organization, the crisis PR has the aim to reduce the effects that interfere with communication between the organization and the environment and to limit their activities.

Public Relations are a bridge between the company and the media through which freely circulate news and various information. Modern media are the most critical external target group of the public which realize great influence on creating a recognizable image of the organization and its activities. In order to have successful cooperation is desirable that the organization, in full compliance with professional standards, establish friendly relations with the media. As the media opinion makers are irreplaceable, but also conductors and various information materials to segments of the public that are important for any serious organization through its departments of public relations, and under normal operating conditions, to establish and develop good relationships with them.