

UPRAVLJANJE KRIZNIM ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Sažetak: Društvene krize u različitim vidovima postale su svakodnevni izazov današnjice.¹ Suočavanje sa njihovim posledicama možemo uočiti u političkom, ekonomskom i bezbednosnom sektoru. U ranijim periodima smatralo se da su odnosi sa javnošću delatnost koja je najvažnija za velike korporacije, odnosno njihovo pozicioniranje na tržištu. Međutim, danas kad se svet suočava sa nizom kriza koje se međusobno prelivaju (Svetska ekonomska kriza, migrantska kriza, Bregzit, kriza uslovljena virusom Kovid 19, kao i poslednja Rusko-Ukrajinska kriza) jasno je da Vlade i državni organi moraju biti stabilni nosioci odgovora na krizne situacije, upravo zato što su institucije te koje garantuju stabilnost državama. U slučajevima neadekvatnog odgovora na kriznu situaciju, upućenog od strane institucije koja je nosilac odgovora, poverenje od strane građana biva poljuljano, što se dalje odražava na ugled same institucije, a potom i na stabilnost države čiji je ona organ. Stoga, svaki državni organ mora biti spreman da se suoči sa donošenjem odluka u kriznim situacijama. U ovom tekstu će se prikazati preporuke koje krizni tim državnog organa mora usvojiti kako bi na adekvatan način reagovao na kriznu situaciju. Pored navedenog, analiziraće se primer reagovanja Vlade Republike Srbije na krizu izazvanu virusom KOVID 19, kako bi se kroz njega pozicioniralo poželjno ponašanje institucija u vremenima krize.

Gljučne reči: kriza, krizno komuniciranje, odnosi s javnošću, upravljanje krizom, KOVID-19.

1. UVOD

Krizna komunikacija podrazumeva definisanje i upravljanje rizicima koji su povezani sa aktivnostima i odnosima medija sa onom organizacijom koja prolazi kroz krizni period. Način na koji uprava institucije koja se sa krizom suočava reaguje, može dovesti do izlaska iz krize, stvaranja ugleda među građanima ili pak negativnog uticaja na status institucije, što se dalje negativno održava na stav koji građani imaju o državi. Stoga, svaki državni organ mora imati obučenu grupu ljudi spremnih da odgovore na svaku krizu brzo i efikasno, pokušavajući da ublaže negativan uticaj na ugled državnog organa u kojem rade ili lica zaposlenih u njemu. Da bi se izbeglo uništavanje reputacije za koju su potrebne godine kako bi se izgradi-

* Doktorand na Fakultetu političkih nauka Univerziteta u Beogradu. Imejl: sofija.lazarevic@gmail.com.

¹ U ovom tekstu će se termini kriza i krizna situacija koristiti kao sinonimi.

la, svaki državni organ mora biti pripremljen za adekvatno suočavanje sa krizom. Preduzeća se suočavaju sa velikim promenama koje donose aktuelne svetske krize koje se prelivaju iz jedne u drugu. U poslednjih nekoliko godina svet se suočio sa Svetskom ekonomskom krizom, migrantskom krizom, Bregzitom, Kovid krizom i najnovijom Rusko-Ukrajinskom krizom. Svaka od ovih kriza imala je svoj negativan uticaj na državne organe, posebno one u sektoru bezbednosti i stoga u budućnosti ovaj sektor treba da bude posebno temeljan u pripremanju odgovora na krizu, plasiranje istog kroz sredstva javnog komuniciranja, ali i najvažnije- obučeni kroz temeljnu pripremu za reagovanje u kriznim situacijama što je ključna stavka koja podrazumeva preduzimanje preventivnih mera obuke za suočavanje sa krizom.

Krizne situacije postavljaju državne organe i različite organizacije koje se suočavaju sa krizom u središte pažnje, pa su ove situacije ključne za uticaj na ugled one institucije koji se sa krizom suočava. Loša i nespremna reakcija na krizu može dovesti do pada poverenja u državni organ, ali i institucije uopšte, što se dalje održava u stepenu nepoverenja u samu državu, odnosno u stvaranju atmosfere nestabilnosti u istoj. U radu će biti analiziran koncept kriznog komuniciranja, upravljanje krizom, pripremanje kriznog plana, kao i strategije kriznog komuniciranja odnosno, pripremanje odgovora na krizu. Ideja koja je vodilja teksta jeste da je preventivna priprema na kriznu situaciju neophodna i da može ublažiti neprijatnosti krize koje su svakako njena nužna posledica. Kroz poseban osvrt na krizno komuniciranje u pandemiji KOVID- 19 u Republici Srbiji, analiziraće se kriza koju je pandemija izazvala, kao pretnja javnom zdravstvu, ekonomiji i nacionalnoj bezbednosti. Pomenutu krizu je stoga neophodno analizirati u kontekstu aktivnosti koju su preduzimali državni organi ali i lokalne vlasti, uključujući stručnjake, doktore, epidemiologe, koji su usmereni prema javnosti, u cilju informisanja građana o stvarnom stanju, simptomima, načinu lečenja, broju obolelih, stopi smrtnosti, broju izlečenih, kao i svim merama koje treba preduzeti u cilju prevencije virusa.

2. KONCEPT KRIZNOG KOMUNICIRANJA- „DEFINISANJE KRIZE“

Reč kriza se koristi u različitim naučnim disciplinama, ali i u svakodnevnom govoru. Često čujemo njenu upotrebu u najrazličitijim kontekstima, a najčešće se odnosi na izuzetno nepovoljna stanja, od ličnih, poslovnih, do problema društva u celini. Reč kriza, izvorno potiče od grčke reči „krisis“ i znači „preokret, obrt“, figurativno, ta reč znači i „prekretnica, poremećaj, zbrka“. Dakle, ova reč naprosto opisuje stanje nekog preokreta koje samo po sebi ne mora da dovede do isključivo negativnih posledica.² Kriza prouzrokuje promene – koje mogu biti na gore ili na bolje. Ipak, možda je najbolja definicija krize upravo ona koja je naglasila njenu nužnu posledicu, odnosno činjenicu da posle nastupanja krize ne može postojati „status quo“. Dakle, kriznu situaciju treba shvatiti kao „izuzetan događaj ili seriju događaja koji negativno utiču na integritet proizvoda, ugled ili finansijsku stabilnost organizacije, zdravlje ili blagostanje zaposlenih, zajednice ili šire javnosti“³

Pored navedene postoji mnogo definicija krize datih od strane uglednih autora koji su se sa krizom suočavali i u praksi. „Povećanje brige za zdravlje i očuvanje životne sredine i

² <https://www.merriam-webster.com/dictionary/crisis> pristupljeno

³ Pavlović Milivoje (2004): *Odnosi s javnošću*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 61.

osnovnih ljudskih prava, uslovile su formiranjem nečega što je nazvano odnosi s javnošću u kriznim situacijama. Glavno obeležje ovog aspekta funkcije odnosa s javnošću je uspostavljanje verbalne ili pisane razmene informacija o rizičnosti konkretnog proizvoda ili poslovnih aktivnosti organizacije po zdravlje ili okolinu”.⁴Krize se mogu definisati kao „situacije koje karakterišu iznenađenje, ozbiljna pretnja po značajne vrednosti organizacije, i kratko vreme za donošenje odluke”.⁵Naredna definicija upravljanje kriznim situacijama opisuje „kao tačku velike poteškoće ili opasnosti za organizaciju koja može predstavljati pretnju za njeno postojanje ili kontinuitet i koja zahteva odlučujuću promenu”.⁶ Stiven Fink, (Steven Fink) autor knjige “Upravljanje krizom: planiranje neizbežnog”, smatra da su „krize upozoravajuće situacije koje prete da eskaliraju po intenzitetu, potpadnu pod nadzor medija ili vlade, koje ometaju normalno poslovanje, dovode u opasnost imidž organizacije i nanose štetu finansijskim rezultatima komunikacije”.⁷ Tačno je da su navedeni autori najčešće analizirali krizne situacije sa kojima su se suočavali veliki poslovni magnati poput kompanija „Coca-cola“, „Facebook“, „Johnson and Johnson“ i sl. Ipak, prevedene na jezik kriza sa kojima se suočavaju države, odnosno državne institucije, pomenute definicije bivaju podjednako korisne. Dakle, za sve navedene autore zajedničko je da su uočili tzv. pravilnosti krize, koje se ogledaju u tri stavke: prilikom krize osnovni alat onoga koji se sa krizom suočava jeste komunikacija sa medijima, brzina prilikom donošenja odluka i opasnost za ugled ili čak postojanje institucije koja je nosilac odgovora na krizu. Sve navedeno postoji i izvan tržišnih pravilnosti (ili nepravilnosti) prilikom institucionalnog suočavanja sa društvenim krizama.

„Pod kriznim okolnostima se podrazumevaju nepredviđene nesreće sa ljudskim žrtvama i velikim materijalnim razaranjima, bilo da su posledice čovekove greške ili hir prirode (zemljotresi, poplave, vulkanske erupcije). Na širem društvenom planu, uslovi za krizu velikog intenziteta mogu se stvoriti nasilnom smrću predsednika vlade i krupnim parlamentarnim ili finansijskim aferama”.⁸ Sem Blek, (Sam Black) u svojoj knjizi „Odnosi s javnošću“ krizne situacije deli na „poznato o nepoznatom” i „nepoznato o nepoznatom”.⁹On ističe da je „opasnost poznata, ali da li i kada će se desiti je nepoznato. Osim nesreća pogubnih po život ljudi postoje i druge krizne situacije finansijske prirode. Ako je neka organizacija podložna takvom poznatom o nepoznatom, postaje gotovo imperativ da sve pažljivo predvidi planom, pre nego što akcija stvarno i zatreba. Sasvim je drugi scenario kada se radi o nepoznatom, nepoznatom. Krizne situacije te vrste se ne mogu predvideti.¹⁰ Možda je primer koji najbolje ilustruje situaciju „poznato o nepoznatom“ ubistvo Zorana Đinđića, tadašnjeg premijera R. Srbije. Naime, pre samog ubistva 2003. godine, postojale su indicije o ugroženosti njegovog života, o mogućem nasilnom okončanju istog su pisani i novinski članci, a govorilo se i u televizijskim emisijama. Ipak, kada se ubistvo dogodilo, cela država je stala, uvedeno je vanredno stanja i nastupila je kriza celokupnog društva. Suprotan primer, odnosno tzv. krizu

⁴ Filipović Vinka, Stanković Milica (2008): *Odnosi s javnošću*, Autorovo izdanje, Beograd, 206.

⁵ Vilkoš Denis, Kameron Glen, Olt Flip, Ejđži Voren (2006): *Odnosi s javnošću, strategije i taktike*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 184.

⁶ Tenč Ralf, Zeomans Li (2009): *Odnosi s javnošću*, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Hrvatska, 432.

⁷ Vilkoš Denis, Kameron Glen, Olt Flip, Ejđži Voren, 184.

⁸ Ibid, 61.

⁹ Blek Sem (2003): *Odnosi s javnošću*. Klio, Beograd, 166 .

¹⁰ Ibid, 167.

„nepoznato o nepoznatom“ moguće je prepoznati upravo u krizi izazvanoj virusom Kovid 19, koju niko nije očekivao, nije se mogla predvideti, pa su se i načini suočavanja sa njom razlikovali od države do države. Uprkos situacijama koje se ne mogu predvideti, institucije moraju posedovati neku vrstu kriznog plana, tačnije, popis najrealnijih kriznih situacija i neoprilika koje su moguće, kao i listu neophodnih poteza ukoliko do incidenta, odnosno krize dođe. „Sa detaljima plana upoznat je krizni štab čiji su članovi nosioci najvažnijih upravljačkih funkcija u kolektivu, uključujući i osobu zaduženu za odnose s javnošću. Taj tim ne treba da bude preobiman, manji tim lakše usklađuje stavove i jedinstveno reaguje”.¹¹ Poželjno je povremeno izvesti pokaznu vežbu kriznog štaba, uključujući pomenute grupe saradnika. Odnosi s javnošću u kriznim okolnostima primarno podrazumevaju uspostavljanje komunikacije sa onim segmentima javnosti koji su neobavešteni, pogođeni ili neprijateljski orijentisani. Komunikacija između organizacije i javnosti je neophodna.

3. PREDUSLOVI ZA POSTOJANJE USPEŠNIH STRATEGIJA KRIZNOG KOMUNICIRANJA

Krizno komuniciranje je važan sastavni deo upravljanja u kriznim situacijama. Pored operativnih napora na rešavanju same krize u fizičkom svetu posebno je važno upravljanje percepcijom samog događaja u svesti ciljnih javnosti, jer značenje nije naprosto dato već se ono konstituiše u samoj komunikaciji između organizacije i njenih ciljnih javnosti.¹² Stoga je strategija krizne komunikacije neophodna svakoj organizaciji kako bi imala pripremljene mere reakcija u slučaju krize i tako predupredila nastajanje negativnog publiciteta i drugih posledica krize.¹³

U upravljanju kriznom komunikacijom bolje se snalaze organizacije koje inače redovno komuniciraju sa svojim ciljnim javnostima, imaju izgrađene dobre odnose sa medijima i dobar društveni ugled. Upravo je prethodan dobar odnos sa medijima uslov njihove naklonosti u vremenima kriza. Dakle, najbolje strategije za krizno komuniciranje podrazumevaju pažljivo praćenje svih promena u okruženju i kontinuirano ulaganje u komunikaciju.

Blisko povezana sa kriznim komunikacijama i strategijama je i komunikacija rizika. Ona se definiše „kao svaka verbalna ili pisana razmena čiji je cilj prenošenje informacija u pogledu rizika po zdravlje i bezbednost ljudi i životne sredine”.¹⁴ Organizacije i velike korporacije se sve više bave ovom temom kako bi obavestile javnost o postojanju rizika. „Može se ticati sadržaja prehrambenih proizvoda, odlaganja radioaktivnog otpada, ili izgradnje centra za lečenje narkomana, ili psihijatrijskih ustanova u susedstvu. Ova pitanja podležu skupim sudskim postupcima, propisima, bojkotom od strane potrošača i javnim debatama, ukoliko organizacije javno ne objave potencijalne rizike”.¹⁵ Za najbolje razumevanje šta podrazumeva upravljanje krizom od strane državnih organa, odnosno institucija, neophodno je napra-

¹¹ Pavlović Milivoje (2004): *Odnosi s javnošću*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 61.

¹² Termin ciljne javnosti označava onaj skup građana kojima je poruka namenjena.

¹³ Kešetović Želimir, Milašinović Srđan, Ninković Vladimir (2011): „Kultura i krizno komuniciranje”, *Kultura polisa* 15, 289.

¹⁴ Vilkoš Denis, Kameron Glen, Olt Flip, Ejdži Voren, 191.

¹⁵ Ibid, 191.

viti paralelu sa lošim poslovnim odlukama koje dovode kompaniju u krizu i državne institucijama na koje društvene krize utiču. Naime, i u jednom, i u drugom slučaju, kao preduslov za izlazak iz krize jeste postojanje prethodnog dobrog izgrađenog odnosa sa medijima koji će poslužiti za oblikovanje javnog mnjenja u slučajevima kada kriza nastupi. Uzevši u obzir veliki stepen preliivanja kriznih situacija i pozornost koju one izazivaju među građanima, poželjno je da subjekat koji je meta krize odmah inicira dijalog s javnošću, ne čekajući da javnost prethodno postavi pitanje o krizi. „Strategije kao odgovor na krizu možemo posmatrati kao skup upravljačkih aktivnosti kojima je cilj da se kriza zaustavi i njene štetne posledice svedu na minimum. Prema tome, strategije kao odgovor na krizu predstavljaju sve što organizacije kažu i čine nakon što se kriza dogodi”.¹⁶ Dakle, ove strategije treba da daju smernice ne samo za to kako i šta treba reći, već i šta treba uraditi.

Koji god da vid odgovora, odnosno modela suočavanja sa krizom institucija odabere neophodno je u vidu imati osnovne principe komunikacije koje podrazumevaju odnosi sa javnošću. Dakle, kako bi odgovor koji pruža institucija bio adekvatno prihvaćen, sama institucija mora da kontinuirano radi na stvaranju adekvatnog ugleda u javnosti. Najpoželjnije je da se na izgradnji ugleda, odnosno verodostojnosti institucije, radi pre postojanja krizne situacije. Ciljne javnosti moraju imati poverenje u organizaciju kako bi verovali i njenim porukama. Najbolji način je da organizacija stvara utisak verodostojnosti svojim radom, stručnošću i iskrenom željom da služi svojim ciljnim javnostima. Ključne poruke i sve komunikacione aktivnosti organizacije treba da budu u skladu sa kontekstom, odnosno okolnostima u kojima se ove aktivnosti dešavaju i poruke plasiraju. Samo uz naklonost društvenog okruženja koje u najvećem delu stvaraju mediji, može da se ostvari efikasna komunikacija. Ukoliko okruženje nije spremno da prihvati određene promene ili nema interesovanje za njih iz nerazumevanja ili drugih razloga, preporučuje se da organizacija prvo radi na stvaranju adekvatnog okruženja i pripremi ciljne javnosti, pa tek onda plasira vesti koje će u tom slučaju imati mnogo bolji efekat. Poruka određuje publiku i prema tome mora biti relevantna i u skladu sa vrednostima ciljnih javnosti, jer u suprotnom na njih neće ostvariti željeni uticaj. Poruke moraju biti jednostavno i jasno formulisane, kako bi se obezbedilo da one imaju isto značenje za primaoca i za pošiljaoca, odnosno za organizaciju, državni organ ili instituciju i njihove ciljne javnosti. Ponavljanje poruke kroz sredstva javnog komuniciranja doprinosi njihovom pamćenju i učenju. U tom procesu organizacija treba da bude dosledna. U komunikaciji, organizacija koristi one komunikacione kanale prema kojima ciljne javnosti imaju afinitet, koje koriste i kojima veruju. Uz različite kanale komunikacije ljudi vezuju različite vrednosti i njihovi učinci su različiti. Prema tome, od velike je važnosti odabrati adekvatne kanale komunikacije jer će od njih zavisiti i efekat poslate poruke. Pored navedenog neophodno je da organizacija oblikuje svoju komunikaciju tako da ona odgovara sposobnostima publike kojoj se obraća. Ovo podrazumeva sposobnost publike da vidi/čuje/pročita poruke organizacije i da ih razume na način na koji je to organizacija želela. Što je manji napor koji publika ulaže u ovaj proces to će komunikacija biti efikasnija. Ukoliko sve navedeno postoji kao preduslov, institucija koja se sa krizom suočava može biti sigurna da će krizna strategija koju odabere biti uspešna.

¹⁶ Porter Michael (1989): “How competitive forces shape strategy. Readings in strategic management”. *Palgrave* London, 133.

4. UPRAVLJANJE KRIZOM I PRIPREMANJE KRIZNOG PLANA

Priprema kriznih planova podrazumeva odluku donetu od strane rukovodstva, otvarajući put za reagovanje na moguću kriznu situaciju.¹⁷

Najvažnija etapa u preventivi krizne situacije jeste analiziranje mogućih uzroka nepriklina. Dakle, kada se razmatra predlog za usvajanje kriznog plana i priprema obuka osoblja, korisno je prethodno pažljivo proceniti eventualne poteškoće. Posle takve analize, potrebo je podneti pismenu procenu koju formalno mora odobriti rukovodstvo. U vremenima kada institucija reaguje na kriznu situaciju, uprkos neophodnosti brzine reagovanja, odluke se ne smeju donositi u neskladu sa hijerarhijom organizacije. Svaki pripadnik institucije mora biti upućen u načine reagovanja ukoliko dođe u situaciju da kontaktira sa medijima, do čega u vremenima krize dolazi često, jer novinari pribegavaju lakšem dolasku do neobrađenih i neselektovanih informacija kroz komunikaciju sa niže rangiranim neupućenim izvršiocima. Stoga izvršilac ima svoje mesto u sistemu koje mora biti precizno definisano posebno u vremenima kriza. Kada početne analize i predloge potvrdi rukovodstvo, neophodna je dalja razrada detaljnog plana koji bi dao odgovor na sve potencijalne pretnje. Pored navedenog korak dalje u suočavanju sa krizom jeste izbor kadra- potrebno je napraviti listu zaposlenih koji će biti na raspolaganju u trenutku kada se kriza dogodi. Krizni tim mora biti na raspolaganju 24 časa. Odabrani krizni tim mora da prolazi preventivnu obuku kako bi bio unapred bio spreman da reaguje kada kriza nastupi. Ključni korak u prevenciji kriza jeste simuliranje krizne situacije: u različitim vremenskim intervalima, potrebno je organizovati nenajavljene vežbe, u saradnji sa policijom i drugim lokalnim organima. Ovakav postupak predstavlja dragoceno sredstvo obuke. Pored brzine i kompetentnosti, otvorenost kanala komuniciranja je jedna od najvažnijih obaveza kriznog štaba. Poželjno je da se u najkraćem roku sazove konferencija za štampu, na kojoj će lice sa kredibilitetom i iskustvom saopštiti proverene podatke o onome što se zbilo; podrazumeva se da se i pored razumevanja potreba javnosti, u opticaj neće stavljati proizvoljne procene broja žrtava i uzroka katastrofe.¹⁸

5. STRATEGIJE KRIZNOG KOMUNICIRANJA: MODELI „2/24“ I „5C“

Različite vrste kriza i različite strategije zahtevaju drugačije operativne procedure rada, ali neka osnovna načela su ista za sve. Jedan od poznatih modela koji predlaže procedure rada u krizi je model 2/24, odnosno SPEM Porterov model.¹⁹ Ovaj model se upravo zasniva na činjenici da kada kriza nastupi nema mnogo vremena pa se prioriteti moraju odrediti brzo i u skladu sa tim reagovati. „Ovaj praktičan model kriznog komuniciranja sugerise da u prva dva sata krize treba rešavati ključne probleme i komunicirati samo sa javnostima koje su najviše upletene u datu kriznu situaciju. U naredna 24 sata organizacija koju je zahvatila

¹⁷ Blek Sem, 167,168.

¹⁸ Pavlović Milivoje, 62 .

¹⁹ Novak Božidar (2001): *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza Pres, Zagreb, 15.

kriza ima nešto više vremena da uspostavi komunikaciju sa ostalim ključnim javnostima (medijima, javnostima, lokalnom zajednicom...)."20

Prema modelu 2/24 u prva dva sata krize fokus organizacije treba da bude na: Formiranju kriznog štaba (ukoliko već nije formiran), odnosno organizovanje hitnog sastanka članova kriznog štaba na kome će se prema kriznom planu usvojiti mere koje će organizacija preduzeti u cilju rešavanju krize, pripremi informacionog centra i komuniciranju sa najviše upletenim, odnosno oštećenim javnostima i zaposlenima. Nakon ovih primarnih aktivnosti, sledeća 24 sata podrazumevaju komuniciranje sa ostalim ključnim javnostima: medijima, deoničarima, poslovnim partnerima, uticajnim javnostima, lokalnom zajednicom.²¹ Dakle, model 2/24 pomaže u identifikovanju prioriteta u krizi i fokusiranju na ključne javnosti kako bi u kratkom vremenskom periodu organizacija mogla da uspostavi kontrolu nad kriznom situacijom.

Kada nastupi krizna situacija, mediji imaju glavnu ulogu. Stoga je svaki kontakt sa novinarima neophodan. „Kako ciljna javnost koristi medije za informisanje o novonastaloj kriznoj situaciji, oni postaju mehanizam za donošenje odluke o daljem odnosu i konzumiranju određenih proizvoda, usluga ili saradnje sa datom kompanijom".²² Dobri odnosi sa medijima pre nastupanja krizne situacije, doprineće da novinari više veruju strani priče koju institucija koja prolazi kroz krizu zastupa, te bi bilo poželjno formirati centralni medijski informativni centra. Mediji u potrazi sa činjenicama mogu prepoznati kao istinu onu koju institucija koja im se obraća prepoznaje kao takvu.²³

Pored navedenog modela odgovora na krizu, koji podrazumeva davanje odgovora na osnovna pitanja, postoji i model koji podrazumeva davanje „upućujućih informacija"; odnosno „5C" model. Ovaj model podrazumeva davanje onih informacija koje podrazumevaju ličan pristup prema njihovim recipijentima. Sve žrtve ili potencijalne žrtve krize treba da dobiju informacije koje se odnose na upozorenja i instrukcije za delovanje u krizi. Krizni menadžeri moraju odmah reći ciljnim javnostima šta da urade da bi se zaštitili. Ovo je jedna polovina osnovnog odgovora na krizu. Pored toga, treba pokazati zabrinutost i saučešće prema žrtvama. Zatim, organizacija treba da saopšti informacije o detaljima kriznog događaja i informacije o korektivnim aktivnostima organizacije, kada one budu dostupne i proverene. Ovo je druga polovina osnovnog odgovora na krizu.²⁴ Dakle, ovaj model podrazumeva da institucija deluje u skladu sa etikom čovečnosti.²⁵ Odnosno, da pokažu jedan dublji interes rešavanje krize koji se ogleda u stepenu brige, zabrinutosti i saosećajnost sa ljudima koji su pogođeni krizom.²⁶ Pored navedenog, ovaj model podrazumeva da organizacija pokaže

²⁰ Barton Laurence (2001): *Crisis in organizations II*. South-Western College Pub, 61.

²¹ Pearson, Christine Judith, Clair (1998): Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.

²² Filipović Vinka, Stanković Milica, 203.

²³ Tenč Ralf, Li Zeomans L, 450.

²⁴ Coombs Timothy (2004): "Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory", *Journal of Business Communication*, Vol. 41, No. 3.

²⁵ Seymour Moore (2000): *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*, Cassell, London, 67.

²⁶ Ime modela 5C (5C) nastao je na osnovu početnih slova anglosaksonskih reči „care“, „commitment“, „consistency“, „coherence“ i „clarity“.

volju i posvećenost u rešavanju krize, utvrđivanjem uzroka i preduzimanjem akcija da se kriza više ne ponovi, kao i da bude dosledna u svojoj komunikaciji sa ciljnim javnostima tokom krize. Poruke koje u toku krize organizacija šalje različitim ciljnim javnostima putem različitih kanala komunikacije moraju biti konzistentne podrazumevajući da sve poruke organizacije u krizi treba da budu logički povezane, odnosno da pričaju jednu priču. Dodatne informacije treba da služe kao argumentacija ključnim porukama, odnosno jasno formulisane kako bi se izbegao šum u komunikaciji, odnosno kako bi se osiguralo da ih ciljne javnosti razumeju na pravi način.

6. KRIZNO KOMUNICIRANJE U PRAKSI

Primer Bregzita govori o posledicama zanemarivanja kriznog upravljanja i može poslužiti kao primer koji prikazuje važnost percipiranja kriznog upravljanja kao neophodnog segmenta u državi. Simon Turton, vlasnik jedne od najpoznatijih agencija za odnose sa javnošću koja se specijalizovala za krizno komuniciranje, upravo je ovaj primer naveo kao onaj na kojem se treba učiti o posledicama lošeg upravljanja krizom. Tako je on analizirao komunikacionu strategiju Tereze Mej, povodom Bregzita 2018. godine, i istu nazvao najvećom katastrofom iz oblasti odnosa sa javnošću. Naime, Tereza Mej je u tom periodu celokupan svoj komunikacioni plan temeljila na spoljnoj politici, koja se ogledala u njenoj čestoj saradnji sa inostranstvom, posetama i primanju stranih delegacija. „Kada je trebalo voditi politiku s prednje strane, činilo se da premijerka više voli vožnju na zadnjem sedištu, što je jednostavno dopustilo osobama poput Džonsona i Ris-Mogsa (a zapravo i svima ostalima) da kontrolišu dnevni red.²⁷ Osim povremene izjave o koracima ka istupanju iz EU (i to uglavnom o jednim istim), Tereza Mej se oslanjala na članove kabineta i parlamentarne kolege da sprovedu intervjue i odgovaraju na sva medijska pitanja. Savetnici za odnose sa javnošću premijera možda su se nadali da će je zaštititi od grubog političkog života, ali sve što su učinili bilo je da oslabe njenu poziciju. Dakle, nedostatak uviđanja da je komunikacija sa medijama jedan od ključnih elemenata stvaranja dobrog statusa među građanima, doprinelo je pozicioniranju Mejove kao slabog lidera i kasnijeg njenog političkog pada čemu je značajno doprineo nedostatak njene volje da bude nosilac odgovara na krizu u državi.

Slični primeri nespremnog, reagovanja na krizu kako od strane institucija, tako i od strane nosioca vlasti se mogu uočiti svuda u svetu, ipak nama najbliži jeste primer suočava sa krizom koju je izazvao virus Kovid 19.

Republika Srbija se povremeno suočava sa različitim pandemijama i epidemijama, od kojih je u novijoj istoriji najozbiljnija bila epidemija velikih boginja 1972 godine, te pandemija H1N1 iz 2009. godine, pri čemu je reakcija države i zdravstvenog sistema bila uslovljena dosta različitim društveno istorijskim kontekstom u kome su se ovi događaji odigrali.²⁸ Nastala globalna kriza izazvana bolesti KOVID-19, uz mnogobrojne obolele i preminule građane širom sveta, za sobom otvara i vrata najveće ekonomske krize u novijoj istoriji, te očigledne, nove globalne podele i rast/pad uticaja pojedinih zemalja u svetu, po definiciji je

²⁷ Ibid.

²⁸ Kešetović Želimir (2020): "COVID-19 Crisis management: Case Study of the Republic of Serbia" in Newsletter COVID-19 Pandemic – Crisis management, Zagreb:RACVIAC, 30-34.

globalna, svetska, društvena kriza sa jakim uticajem na pojedince koji se nalaze na području epidemije. Ova kriza iskazuje se i na društvenom i ličnom (individualnom) nivou. Na planu društva, ova kriza zbog nužnih ograničenja u kretanju, obavljanju svakodnevnih poslova, te značajnih resursa koje treba koristiti na njenom suzbijanju, je pretnja za ključne državne sisteme i vrednosti (ograničena su brojna prava zagaranirana čak i Ustavom). Na ličnom nivou, izazvala je povećanu napetost, stres, strah za lično i zdravlje porodice, poznanika, suspendovala razne slobode i prava koja imaju značajan psihološki uticaj na sve građane, te je u teškoj meri omela normalan rad i delovanje pojedinca u zajednici.²⁹

Pandemija Kovida-19 zatekla je Republiku Srbiju bez formalno usvojenog i javno dostupnog nacionalnog plana za pandemiju koji bi, pored ostalih pitanja, razradio i način kriznog komuniciranja. Osim toga, početak ove krize poklopio se sa raspisivanjem parlamentarnih, pokrajinskih i lokalnih izbora (4. mart 2020. godine) što je u značajnoj meri dalo pečat i kriznom upravljanju i kriznom komuniciranju.³⁰ Ova kriza se definiše i podrazumeva aktivnost pre svega državnih ali i lokalnih vlasti, uključujući stručnjake, doktore, epidemiologe, koji su usmereni prema javnosti, u cilju informisanja građana o stvarnom stanju, simptomima, načinu lečenja, broju obolelih, stopi smrtnosti, broju izlečenih, kao i svim merama koje treba preduzeti u cilju prevencije.

Zvanično je registrovano da je prvi oboleli od virusa „Kovid 19” u Srbiju „importovan” 6. marta; potom je, 9. marta, država uvela prve restriktivne mere (obavezujuće preporuke) koje su se odnosile pretežno na školske ustanove i delimičnu suspenziju kretanja iz ugroženih područja; 15. marta proglašeno je vanredno stanje; zatim, od 17. marta, prvi put posle Drugog svetskog rata, u Srbiji je počela da se sprovodi mera policijskog časa – u trajanju čak do 60 sati, periodično; a 20. marta – kada je zabeležen prvi smrtni slučaj – proglašena je epidemija od većeg epidemiološkog značaja. Vanredno stanje trajalo je do 6. maja, i njegovo ukidanje podrazumeva opoziv mera policijskog časa, angažmana vojske u civilne svrhe, kao i zabrane izlaska građanima starijim od 65 godina, dok su na snazi ostale preporuke za ponašanje u javnom prostoru u cilju zaštite zdravstvene bezbednosti građana i, konačno, potpunog suzbijanja epidemije.³¹ Glavni akteri u kriznoj komunikaciji koji će biti predmet razmatranja bili su ekspertski deo kriznog tima/lekari i političko rukovodstvo zemlje koje se u značajnoj meri bavilo kriznom komunikacijom. Glavni alati koji su se koristili u kriznoj komunikaciji bili su: konferencije za štampu, specijalne emisije i TV priloge, intervjui sa ekspertima, veb sajtovi i društvene mreže i SMS poruke. Osim toga, kriznom komunikacijom bavili su se i ekonomski deo kriznog tima/eksperti, Ministarstvo zdravlja, Institut za javno zdravlje dr Milan Jovanović Batut, Crveni krst Srbije i Srpska pravoslavna crkva, kao i pojedine NVO i pojedinci iz javnog života.³²

²⁹ Matijević Goran, Mandrić Ante (2021): „Lokalni mediji u korona krizi”, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije* 11. broj 1. 283,284.

³⁰ Kešetović Želimir (2020): „Krizno komuniciranje u pandemiji KOVID-19 u Srbiji - između brige za zdravlje građana i politički rejting”, Novosadska novinarska škola, <https://www.novinarska-skola.org.rs/sr/krizno-komuniciranje-tokom-pandemije-kovida19-u-srbiji-izmedju-brige-za-zdravlje-gradjana-i-politicki-rejting/> pristupljeno: 08.06.2022.

³¹ Milutinović Irina (2022): „Informaciona politika u vreme pandemije virusa Kovid-19 u Srbiji”, *Politička revija* 02, vol.64, 244,245.

³² Kešetović Želimir (2020): „Krizno komuniciranje u pandemiji Kovid-19 u Republici Srbiji- Između Hipokratu i Makijavelija”, *Kultura polisa*, god. XVII, posebno izdanje, 151 -165, 155.

U ovoj krizi narušena su neka od ključnih pravila uspešne krizne komunikacije.³³

Komuniciranje u vezi sa rizikom od bolesti Kovid-19 je zakasnelo, po nekim ocenama zbog prikupljanja potpisa za poslaničku listu vladajuće Srpske napredne stranke koje je bilo u toku.

Na konferenciji za štampu lekara eksperata i predsednika republike od 26. februara, korona je proglašena za „virus sa Fejsbuka”, „najsmešniji virus“, od koga ne oboljevaju deca, a na koga su žene uglavnom imune te su, s toga, mačistički savetovane da uzmu novac od muzeva i odu u šoping u Milano, u situaciji kad je Italija počela da zatvara i spoljašnje i unutrašnje (opštinske i regionalne) granice.

Poseban problem u kriznoj komunikaciji eksperata predstavlja nekonzistentnost njihovih izjava (pa i postupaka) koja ima za posledicu zbunjivanje građana. Tako, na primer, u gostovanju na TV Prva član Kriznog štaba dr Branimir Nestorović tvrdi da je „sada vreme da svi izađemo napolje i inficiramo se koronavirusom, jer ćemo na taj način uspeti da steknemo imunitet i sprečimo njegovu ponovnu pojavu, a šanse da do težih klinčkih slika dođe gotovo su nemoguće“

Eksperti su davali i neistinite ili poluistinite izjave. Tako je dr Kon izjavio da u početku nije bilo dovoljno opreme, da je on to znao ali da nikada sa time ne bi izašao u javnost. S druge strane, novinarka Ana Lalić je uhapšena zbog teksta o nedostatku opreme u KC Vojvodina.

Eksperti su u javni govor uneli svoju terminologiju: od strogo medicinske (virulencija, komorbiditet, letalitet, samoizolacija, nulti pacijent...), do profesionalnog razgovornog žargona (relaksiranje mera, poravnati krivu i slično) što je suprotno pravilu da treba izbegavati stručni jezik u kriznoj komunikaciji.

Otežavajući faktor i u upravljanju ovom pandemijom i u kriznom komuniciranju predstavljala je nedovoljnost, odnosno nesigurnost ekspertskog znanja u vezi samog virusa.

Primerenost, kvalitet i intenzitet primenjenih instrumenata u upravljanju krizom, oscilirali su u širokom rasponu od nedovoljne ozbiljnosti u percipiranju problema, do uznemirujućih upozorenja upućenih javnosti – koja su pratila ishitrena uvođenja pa ubrzo potom i povlačenja obavezujućih uredbi, kao i ekstremne mere poput pokušaja centralizovanja informacija i hapšenja novinara i uzbunjivača. Komunikacijska strategija koja razotkriva nedoslednost i nekonzistentnost u delovanju njenih subjekata, zbunjuje građane u pogledu njihovih prava, ali i u pogledu poverenja u pouzdanost i umešnost tih aktera da upravljaju krizom.³⁴

Pandemija Kovida-19 predstavlja priliku za učenje iz grešaka u celom kriznom upravljanju, uključujući i kriznu komunikaciju. U tom smislu treba se vratiti osnovnim pravilima krizne komunikacije koja upućuju na potrebu blagovremenog upućivanja potpunih, istinitih i relevantnih informacija na jasan i nedvosmislen način, korišćenjem odgovarajućih komunikacijskih alata, pri čemu treba govoriti jednim glasom, izbegavajući stručni jezik i kontradiktorne izjave, estradizaciju krizne komunikacije i kriznih komunikatora koji treba da grade i čuvaju personalni i institucionalni ugled i kredibilitet. Strah od kazni i restriktivnih mere ne može biti pokretač građanima. Treba jasno priznati i ono što se ne zna i eventualno

³³ Kešetović Želimir (2020), „Krizno komuniciranje u pandemiji KOVID-19 u Srbiji - između brige za zdravlje građana i politički rejting”, *Novosadska novinarska škola*.

³⁴ Milutinović Irina, *Ibid*.

učinjene greške. Samo tako će se izgraditi poverenje u državu i zdravstveni sistem i građani će poštovati preporučene mere zato što veruju da je to neophodno za njihovu i za bezbednost drugih ljudi, zato što imaju izgrađen odnos prema državi i svest da kriza ugrožava nacionalnu bezbednost.³⁵

7. ZAKLJUČAK

Čak i dobar ugled institucije koja se suočava sa krizom neće uvek biti dovoljan za pojavljanje ishoda iste. Kriza se dešava čak i u radu najistaknutijih organizacija, jer niko nije potpuno zaštićen od grešaka koje su nastale usled ljudskog faktora ili drugih neuspeha koji se ne mogu predvideti. Kriza se odnosi na niz neželjenih događaja na radnom mestu koji dovode do poremećaja i velikih nemira među pojedincima. Kriza se obično javlja u kratkom roku i izaziva osećaj ugroženosti i straha kod zaposlenih. Jednostavnije rečeno, kriza dovodi do neizvesnosti i nanosi veliku štetu organizaciji i njenim zaposlenima. Krizna komunikacija se odnosi na posebno krilo koje se bavi reputacijom pojedinaca, kao i organizacije. Krizna komunikacija je inicijativa koja ima za cilj zaštitu ugleda organizacije, institucija, i država u smislu održavanje njihovog javnog ugleda kao najvrednijeg činioca njihovog postojanja. Glavni cilj tima za kriznu komunikaciju je da zaštiti identitet i održi čvrstu poziciju organizacije koju štiti. Stručnjaci za komunikaciju u krizi su zaposleni kako bi spasili reputaciju organizacije od raznih pretnji i neželjenih izazova. Oni nastoje da prevaziđu teške situacije i pomognu organizaciji da izađe iz njih na najbolji mogući i najbrži način. Istorija je dokazala da vešta komunikacija u kriznom periodu čak i krizu može da pretvori u uspeh.

LITERATURA

- Barton Laurence (2001): *Crisis in organizations II*. South -Western College Pub.
- Blek Sem (2003): *Odnosi s javnošću*. Klio, Beograd.
- Brum Glen (2010): *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Cutlip&Center's, Mate, Zagreb.
- Coombs Timothy (2004): "Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory", *Journal of Business Communication*, Vol. 41, No. 3.
- Filipović Vinka, Stanković Milica (2008): *Odnosi s javnošću*, Autorovo izdanje, Beograd.
- Kešetović Želimir, Milašinović Srđan, Ninković Vladimir (2011): "Kultura i krizno komuniciranje", *Kultura polisa* 15.
- Kešetović Želimir (2020): "Krizno komuniciranje u pandemiji Kovid-19 u Republici Srbiji- Između Hipokrata i Makijavelija", *Kultura polisa*, god. XVII, posebno izdanje, 151-165.
- Kešetović Želimir (2020): "Krizno komuniciranje u panedmiji KOVID-19 u Srbiji - između brige za zdravlje građana i politički rejting", *Novosadska novinarska škola*, <https://>

³⁵ Kešetović Želimir, (2020): "Krizno komuniciranje u panedmiji KOVID-19 u Srbiji - između brige za zdravlje građana i politički rejting", *Novosadska novinarska škola*.

- www.novinarska-skola.org.rs/sr/krizno-komuniciranje-tokom-pandemije-kovida19-u-srbiji-izmedju-brige-za-zdravlje-gradjana-i-politicki-rejting/ pristupljeno: 08.06.2022.
- Kešetović Želimir (2020): "COVID-19 Crisis management: Case Study of the Republic of Serbia" in Newsletter COVID-19 Pandemic – Crisis management, Zagreb:RACVIAC, 30-34.
 - Matijević Goran, Mandrić Ante "Lokalni mediji u korona krizi", Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije 11. broj 1.
 - Milutinović Irina (2022): "Informaciona politika u vreme pandemije virusa Kovid-19 u Srbiji",Politička revija 02, vol.64.
 - Novak Božidar (2001): Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Binoza Pres, Zagreb.
 - Pavlović Milivoje (2004): *Odnosi s javnošću*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd.
 - Pearson, Christine Judith, Clair (1998): Reframing crisis management. Academy of management review, 23(1), 59-76.
 - Porter Michael (1989): "How competitive forces shape strategy. Readings in strategic management". Palgrave London.
 - Seymour Moore (2000): Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice, Cassell, London.
 - Tenč Ralf, Li Zeomans L (2009): Odnosi s javnošću, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Hrvatska.
 - Tomić Zoran, Zdeslav Milas, (2007) "Strategija kao odgovor na krizu",*Politička misao: časopis za politologiju* 44(1), 137-149.
 - Vilkokos Denis, Kameron Glen, Olt Flip, Ejdži Voren (2006): Odnosi s javnošću, strategije i taktike, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
 - <https://www.merriam-webster.com/dictionary/crisis> pristupljeno 04.06.2022.

CRISIS MENAGEMENT AND COMMUNICATION IN PUBLIC RELATIONS

Summary: *Social crises in various forms have become a modern day challenge. Dealing with its consequences can best be seen in the political, economic and security sectors. In earlier periods, public relations was considered to be the most important for large corporations in their positioning on the market. However, today, when the world is facing a small and intertwining crisis (World Economic Crisis, Migrant Crisis, Brexit, Covid 19 Crisis, and the last Ukrain-Russian Crisis) it is clear that governments and state bodies must be stable carriers of crisis response, precisely because the institutions are the ones that guarantee stability of the state. In cases of inadequate response to the crisis situation, the trust of the citizens in the institution that is the bearer of the response to the crisis is shaken, which further reflects on the reputation of the institution itself, and then on the stability of the state. Therefore, every state body must be ready for decision-making in crisis situations. This text will present the recommendations that the crisis team must adopt in order to adequately respond to crisis situation. In addition to the above, the example of the reaction of the Government of the Republic of Serbia to the crisis caused by the COVID 19 virus will be analyzed, in order to position further desirable behavior of the institutions in times of crisis.*

Key words: *Crisis, Crisis communication, public relations, crisis management, COVID- 19.*