

Komunikacija u uslovima krize

Vladimir Senić, Radoslav Senić

Apstrakt: Zbog raznovrsnosti istraživanja vezanih za krizu, veoma je važno da se blagovremeno i adekvatno prezentiraju definicije ključnih termina krize, kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja, s ciljem što preciznijeg utvrđivanja granica između njih. Naime, ovo troje su nerazmrsivo međusobno isprepleteni i moraju se razmotriti počevši od prvih signala nastanka krize, preko kriznog menadžmenta, do kriznog komuniciranja. U vreme krize, konvencionalne prakse menadžmenta su neadekvatne, a načini reagovanja obično nedovoljni. Stoga su u ovom radu jasno definisani pojmovi krize, kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja.

Ključne reči: kriza, krizno komuniciranje, krizni menadžment

JEL klasifikacija: M31, H12

UVOD

Da bi preduzeće steklo dobru reputaciju možda su potrebne godine, a samo dan ili čak nekoliko sati pogrešnog upravljanja krizom da se ona uništi. Preduzeća su danas više nego ikada izložena riziku krize – s jedne strane, zbog porasta faktora koji izazivaju krizu, a s druge strane zbog dolaska savremenih masovnih medija. Dok je ranije još uvek bilo moguće da se o krizi raspravlja tiho i potajno unutar sopstvenog preduzeća, to u današnjem informacionom društvu jedva da se više može sprovesti. Upravo mediji imaju povećani interes u tome da otkrivaju krize preduzeća i učine informacije o nastalim kriznim događajima dostupnim širokoj javnosti. Dok su još pre samo nekoliko godina krizom bila ugrožena pretežno preduzeća koja su poslovala u osetljivom okruženju kao npr. preduzeća u hemijskoj industriji ili nuklearne elektrane, danas se opasnost krize proširila gotovo na sve vrste preduzeća. Mediji danas izveštavaju sve više o menadžerima upletenim u razne korupcionaške afere ili o utvrđenim nedostacima proizvoda, ali i o prirodnim katastrofama, terorizmu i brojnim drugim uzrocima krize.

Otuda je za preduzeća od ogromnog značaja da znaju kako u takvoj situaciji treba komunicirati sa javnošću i šta treba da preduzme menadžer za odnose s javnošću (engl. public relations (PR) manager – PR menadžer), čija je uloga presudna u uspešnoj komunikaciji u krizi. Posebna uloga pripada baš komunikaciji u situaciji krize. Prema tome, od značaja je ukazati na koji način može da komunicira preduzeće pogođeno krizom. Najčešći izgovor koji se navodi za nedovoljnu ili čak nikakvu pripremljenost za moguću krizu je da se kriza ne može planirati.

Kontinuirano, puno poverenja i uverljivo komuniciranje rizika i krize može presudno da doprinese da se greške i nesporazumi pri savladavanju krize svedu na najmanju meru i spreči gubitak poverenja i narušavanje imidža. Pritom, stalna komunikacija rizika u periodu pre izbijanja krize može značajno olakšati i krizno komuniciranje u trenutku kada stvarna kriza nastane.

U radu se najpre raspravlja o samom fenomenu krize, o tome da li je kriza opasnost ili šansa za preduzeće, kako teče sama kriza, zatim šta je krizno komuniciranje, koji su njegovi ciljevi, strategije i tipovi. Na kraju rada se ukazuje na ulogu PR-a u kriznom komuniciranju.

1. FENOMEN KRIZE

Mada je kriza postala jedna od najčešće korišćenih reči u svakodnevnom govoru, ta učestalost primene ipak nije još uvek dovela do jasnog razumevanja samog sadržaja pojma kriza, već, štaviše, dozvoljava različite interpretacije, od kojih će ovde samo neke biti pomenute.

Pojam kriza izvodi se iz latinske reči *crisis*. Reč *crisis* je identična sa grčkom reči *xoiois* što „izvorno, savim uopšteno, označava svaki prekid nekog do tada kontinualnog razvoja i, u užem smislu, situaciju odlučivanja, koja označava prekretnicu, tačku zaokreta odnosno vrhunac opasnog razvoja. Ona istovremeno označava situaciju sa ekstremnom ambivalentnošću mogućnosti razvoja“ (Krystek, 1987, str. 3)

Slobodno se može reći da ima toliko definicija krize, koliko i autora iz ove oblasti. Navode se sledeća tipična obeležja definicija: ugrožavanje, iznenađenje, pritisak vremena, stres, izazivač dalekosežnih promena itd. Kriza označava posebno stanje u razvoju jedne pojave, obrt stvari u odnosu na njen dotadašnji tok. Nema jedne, univerzalno prihvaćene definicije krize. Postoje mnoge konceptualne sličnosti u definicijama, čak i kada ove definicije nisu u potpunosti iste. U nastavku izlaganja navešćemo neke od obično korišćenih definicija krize. Ovaj kraći pregled sadrži definicije dobro poznatih autora iz oblasti krize, ali nastoji i da pokrije spektar disciplina, uključujući odnose sa javnošću (PR), menadžment i organizaciono komuniciranje.

Neke od ovih definicija se karakterišu greškom ili dramatičnim zaokretom u istoriji organizacije. Neke se fokusiraju na potrebu aktivnosti menadžmenta van normalne ili rutinske procedure. Neke naglašavaju stres, a neke opet neadekvatnu kontrolu, neizvesnost, kršenje zakona ili etike i drugih propisa. Neke ističu slabu pripremljenost i neadekvatnu prevenciju – kao i potrebu za planiranjem kriznog komuniciranja, obuke, podele ličnih uloga i drugih strategijskih i taktičkih opcija, uključujući skicirane poruke koje će se koristiti „kada se kriza dogodi“. U svim ovim definicijama prisutan je fokus ka tome da li organizacija zna, shvata, planira i čini sve da spreči, ublaži, odgovori i nešto nauči iz krize.

Jednu od najsveobuhvatnijih definicija krize dao je Krystek (1987, str. 6-7; 1989, str. 187), poznati nemački autor u ovoj oblasti. On smatra da su krize preduzeća neplanirani i neželjeni procesi ograničenog trajanja na koje se uslovno može uticati, čiji je ishod ambivalentan i može da znači uništenje ili restituciju (i metamorfozu). One su u stanju da supstancijalno i

trajno ugroze ili čak onemogućće dalji opstanak celog preduzeća. To se događa putem nanošenja znatne štete određenim (dominantnim) ciljevima, čije je ugrožavanje ili čak neostvarivanje od istog značaja kao i ugrožavanje trajne egzistencije preduzeća kao samostalne i aktivno učestvujuće jedinice u privrednom procesu sa njegovom do tada važećom svhom i ciljem. Fink (1986, str. 15) opisuje krizu kao „zaokret, koji nije nužno opterećen nepopravljivim negativizmom, već se pre karakteriše sa određenim stepenom rizika i neizvesnosti“. Fink time prihvata istorijsko značenje pojma preokreta i kao svojstvo krize dodaje rizik i neizvesnost situacije. Seeger, Sellnow i Ulmer (2001, str. 15) slično definišu krizu, dodajući joj svakako ugrožavanje važnih ciljeva organizacije u slučaju krize: „Krise su specifični, neočekivani i nerutinski događaji ili serije događaja koji kreiraju visok nivo neizvesnosti i ugrožavaju, ili se nazire da ugrožavaju, ciljeve organizacije visokog prioriteta“.

Po mišljenju Coombs-a (2010, str. 19) kriza bi se mogla posmatrati kao percepcija događaja koji ugrožava važna očekivanja stejkholdera i može da utiče na performanse organizacije i generiše negativne ishode. Krize su uglavnom perceptualne. Ako stejkholderi veruju da postoji kriza, organizacija je u krizi, izuzev ako predstavnici organizacije ne mogu da ubede stejkholdere da kriza ne postoji. Krize su neobični negativni događaji koji se ne mogu predvideti, ali se očekuju.

Faktori koji se posebno ističu u datoj definiciji krize veoma se razlikuju, pošto odražavaju različite aspekte – kako uzroka, tako i rešenja. Često se koncept krize proširuje kako bi uključio ne samo opis događaja i kako se upravlja njime, nego i njegov efekat na članove organizacije i ostale stejkholdere. Istina, mnogi autori se slažu da situacija postaje kriza kada je jedna ili više grupa stejkholdera primeti kao takvu. Jedan aspekt koji se različito posmatra od strane različitih autora je vremenska dinamika krize (engl. timing), gde kriza počinje, a gde se završava. Postavlja se pitanje: „Da li krizu definiše neko sa strane ili pojedinac ili više njih koji su direktno uključeni unutar organizacije?“.

Reagujući dalje na ova pitanja dinamike i upozorenja na krizu, istraživači su definisali krizu prema njenim psihološkim atributima, posebno po tome kako bi se osećali ako bi bili uključeni u krizu sa aspekta menadžera. Tri psihološka pitanja koja pritiskaju menadžere koji se suočavaju sa krizom su: ekstremni vremenski pritisak da se deluje, nedostatak jasnoće u vezi sa tim koju je akciju najbolje preduzeti i element iznenađenja. Definicija krize koju daju Pearson i Clair (1998) slično naglašava subjektivnu percepciju organizacione krize: „Organizaciona kriza je situacija

sa malom verovatnoćom i visokim uticajem za koju kritični stejkholderi smatraju da ugrožava održivost organizacije i koju ovi pojedinci doživljavaju subjektivno doživljava kao lično i društveno ugrožavanje“ (str. 66).

Mnogi autori su notirali paradoks koji je prisutan u krizi: simultani potencijal i za destrukciju i za zgodnu priliku. Postavlja se pitanje: „Da li je kriza preduzeća opasnost ili šansa?“ odnosno, preciznije: „Da li je kriza preduzeća smrtna presuda za preduzeće ili njegova velika šansa?“ Pojam krize obično ima negativnu konotaciju, smatra se nečim nepoželjnim (opasnost), ali je možemo shvatiti i kao dobrodošlu priliku za novi početak. Krizu ne možemo posmatrati samo kao nešto što je samo po sebi negativno, nego i kao šansu za promenu. Kriza je ambivalentan proces, čiji je ishod nemoguće u potpunosti unapred (ex ante) odrediti. Ona ima kako destruktivno, tako i konstruktivno dejstvo. Švajcarski arhitekta i pisac Max Frisch jednom je rekao: „Kriza može biti produktivno stanje. Mora joj se samo oduzeti neprijatan ukus katastrofe“. (Neujahr i Wienand, 2010, str. 7) Ponekad se prigovara protiv aspekta neplaniranog i neželjenog nastanka krize preduzeća, uz napomenu da krize (preduzeća) mogu biti i sasvim poželjne, kao što i Šumpeter uočava u procesu industrijske promene, koji naziva stvaralačkim razaranjem (kreativnom destrukcijom), „koji neprekidno revolucionariše ekonomsku strukturu *iznutra*, stalno uništavajući staru, stalno stvarajući novu“. (Šumpeter, 1960, str. 128) Kriza tako stvara osnovu za inovacije i razara okoštalu strukturu. Skoro svaka kriza sadrži u sebi seme uspeha, kao i korene neuspeha. Pronalaženje, kultivisanje i žetva tog potencijalnog uspeha je suština kriznog menadžmenta. A suština pogrešnog kriznog menadžmenta je sklonost ka prihvatanju loše situacije i njeno činjenje još gorom (Augustine, 1995, str. 148). Treba imati na umu da kriza ne mora da znači samo opasnost. U krizi leži šansa da se preduzeće obnovi i temeljno usmeri u novom, pozitivnom smeru. Kriza je time pokretač inicijative da se prekine sa zastarelim, prevaziđenim načinom ponašanja i tako postavi kamen temeljac za budući uspeh preduzeća.

Kineski znak (komponovan od dva simbola) koji ima isto značenje kao i reč kriza je „Weiji“. Formiran je od prvih slova za opasnost „Weixian“ i korišćenje zgodne prilike „Jihui“. Ova kompozicija reči jasno reflektuje stvarne karakteristike krize (Glaesser, 2006, str. 12; Sellnow i Seeger, 2013, str. 8). Zapadni pogled na krizu deli ovu ambivalentnost, sa većinom definicija krize koje se pozivaju na ovu dualnost. S tim u vezi se često postavlja se pitanje: „Da li je čaša pola puna ili pola prazna?“ Zavisi od toga kako se stvar posmatra.

Pesimista gleda na teškoće u mogućnosti, a optimista traga za mogućnostima u teškoći. Otuda Fearn-Banks (2007, str. 6-7) definiše krizu kao „značajan događaj sa potencijalno negativnim ishodom koji utiče na organizaciju, kompaniju ili industriju, kao i na njenu javnost, proizvode, usluge ili dobar imidž“. Kriza prekida normalne poslovne transakcije i ponekad može da ugrozi egzistenciju organizacije. Kriza može biti štrajk, terorizam, požar, bojkot, greška na proizvodu, neuspeh proizvoda ili brojni drugi događaji. Veličina organizacije je irelevantna, jer svaki tip organizacije – od malog preduzeća do multinacionalne korporacije – je podložan krizi. Međutim, Fearn-Banks (2007) takođe napominje da uspešan menadžment krize, i komunikacija u vezi sa tim, može čak da poboljša reputaciju organizacije.

Šta se, zapravo, podrazumeva pod krizom? Ako se podsetimo porekla reči, onda se može napraviti skup mogućih karakteristika koje su svojstvene fenomenu krize i istovremeno mogu biti od pomoći pri orijentaciji za tumačenje sadržaja pojma kriza. Specifična svojstva krize mogu još više da preciziraju ovde interesantan fenomen krize nego što to mogu definicije. Za sveobuhvatnu definiciju pojma krize preduzeća od značaja su i sledeći elementi pojma: 1) ugrožavanje egzistencije, 2) ambivalentnost ishoda, 3) ugrožavanje dominantnih ciljeva, 4) procesni karakter, 5) problematika upravljanja, 6) iznenađenje, 7) pritisak vremena/stres, 8) neodređenost (nejasnoća), 9) smanjena mogućnost delovanja i 10) moć metamorfoze. Dok svojstva od 1 do 5 i 10 karakterišu sve krize preduzeća, svojstva od 6 do 9 pogađaju samo određene faze krize i stoga nisu pogodna za generalno obeležavanje kriza preduzeća (Krystek i Moldenhausner, 2007, str. 26-28; Krystek, 1987, str. 6; Glaesser, 2006, str. 13-14). Ove karakteristike izdvajaju krizu od drugih neželjenih događaja. Uznemiravajući događaj ne može dostići nivo krize ako se ne pojavi kao iznenađenje, noseći sa sobom ozbiljan nivo opasnosti i zahtevajući kratko vreme za reagovanje.

Ako se želi da se kriza preduzeća bliže opiše i empirijski obuhvati, onda je neophodna njena operacionalizacija – dakle, da se apstraktni pojam „kriza preduzeća“ učini merljivim. Za to se, između ostalog, koristi pet indikatora – dakle merljivih veličina kao zamena za fenomen „kriza preduzeća“ koji nije neposredno merljiv. Ti indikatori krize su: situacija krize, uzroci krize, tok krize, faze krize i dejstva krize. Ovde ćemo detaljno govoriti samo o toku krize (vidi više u Senić, 1996; Senić i Senić, 2015).

2. ELEMENTARNI TIPOVI KRIZA PREMA VREMENSKOM TRAJANJU KRIZE

Krize preduzeća se mogu shvatiti i prikazati kao procesi koji mogu imati vrlo različito vremensko trajanje i koji se mogu podeliti u više faza. Po pravilu, moguće je praviti razliku između dve do četiri faze krize. Koristeći vremenski pritisak kao kriterijum, krize se mogu podeliti na: potencijalne, latentne i akutne, pri čemu se ova poslednja može dalje raščlaniti na akutne savladive i akutne nesavladive krize. Ako se posmatra vremenska distanca između nastanka negativnog događaja i percepcije kritične situacije, moguće je praviti razliku između kriza sa brzim i sporim nastankom. Krize koje brzo nastaju se zbog iznenadne promene brže otkrivaju, nego što je slučaj sa onima koje nastaju sporo. Kao ekstremne forme navode se procesi krize koji su dugotrajni, koji se postepeno ubrzavaju i procesi krize koji nastupaju munjevito, sa oštrim ubrzanjem i ekstremno kratkim trajanjem procesa, kao što je npr. slučaj sa požarom, poplavom i sličnim nepogodama. Seymour i Moore (2000, str. 10) koriste zmiiju kao metaforu da argumentuju da se krize pojavljuju u dve forme:

- kobra - „iznenadna“ kriza - ovo je nesreća koja pogađa iznenada i zatiče kompaniju potpuno nespremnu, iznenađenu i ostavlja je u kriznoj situaciji,
- piton - „sporo-goruća ili tinjajuća“ kriza ili „puzanje krize“, gomilanje problema koji se jedan po jedan prikrajavaju kompaniji i polako je slamaju.

Obe imaju za posledicu urušavanje imidža preduzeća. Iznenadna kriza je kriza koja dolazi bez bilo kakve najave. To mogu biti prirodne nepogode kao što su zemljotresi, poplave, požari, trovanje hranom. Puzajuća kriza se može odnositi na seksualno uznemiravanje od strane pretpostavljenih, narušavanje bezbednosti što može imati za rezultat kazne ili nelegalne akcije, kršenje zdravstvenih normi i kršenje pravila ponašanja u slučaju požara. Kompanije i njihov menadžment treba da se ograniče na one krize koje imaju šansu da se dogode i formulišu planove za slučajeve da se one dogode. Hoteli, na primer, treba da imaju protivpožarni plan, a zaposleni treba da znaju šta da rade u slučaju izbijanja požara. Hoteli u područjima gde su zemljotresi česta pojava, treba da imaju plan u slučaju zemljotresa. Puzajuće krize se mogu često eliminisati sa dobrim menadžmentom, jer one daju nagoveštaje i opominju dovoljno pre nego što se dogode. Dobra sanitarna praksa smanjuje rizik serviranja zagađene hrane. Hoteli koji su obučili sve zaposlene da budno

motre na sumnjive akcije i o tome obaveštavaju službu obezbeđenja mogu da smanje rizik krađe stvari ili novca gostiju hotela.

Iznenadna (neočekivana) kriza (kobra) je nastup potpuno nepredvidive, teške situacije, na koju preduzeće nije računalo gotovo ni u kom slučaju i ni u kom momentu. U ovom slučaju preduzeće treba iz prvog puta da proceni da li se radi o akutnoj krizi ili samo o maloj smetnji. Pošto kod iznenadnih kriza ne preostaje nimalo vremena za preventivno delovanje, ova vrsta krize se sa svom snagom obrušava na imidž preduzeća. Ovde je u pitanju brza i profesionalna reakcija preduzeća, da bi štete koje time mogu da nastanu bile što je moguće manje.

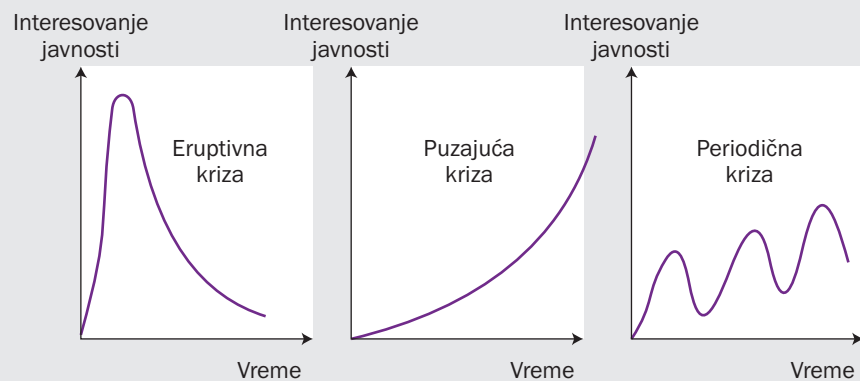
Spontano nastupajuće krize se nazivaju i „krize iznenađenja“ i „krize preko noći“. One su u osnovi nepredvidive i većinom nastupaju na najosetljivijim mestima. Primeri za to su teroristički napad na Njujork 11. septembra 2001. godine, kao i cunami katastrofa u jugoistočnoj Aziji u decembru 2004. godine. (Bundesministerium des Innern, 2008, str. 9) Iznenadne krize su često povezane sa skandalima i velikim interesovanjem medija.

Dugotrajna, spora, razvučena, pritajena, puzajuća kriza (piton) nastaje preko problema koji se stalno odlažu. Konflikta, kojima je jednostavno potrebno rešenje, se ne rešavaju tokom dužeg perioda i tako se stalno dalje nagomilavaju. Puzajuće krize imaju svoje uzroke u organizaciji. Često ostaju skrivene od javnosti, u najmanju ruku sve do momenta kada se dostigne vrednost praga i problem ne može više da se prikriva. Javni interes biva ugrožen i od tog trenutka se kriza i problemi vezani za nju više ne mogu stavljati po strani.

Najveći problem kod pritajene krize je momenat izbijanja. On se ne može uočiti i time je, ako ne u potpunosti, ono bar delom iznenađujući. Prednost puzajuće krize, nasuprot iznenadne, je u najmanju ruku neznatan manevarski prostor tokom razvoja krize. Zahvaljujući tome što je problem najduže poznat, u ovoj fazi postoji šansa da se putem odgovarajuće komunikacije rizika otklone glavne posledice po preduzeće.

Kao dopunski, egzistira još jedan tip krize: kriza u obliku talasa. (Bundesministerium des Innern, 2008, str. 9) To su krize koje se periodično ponavljaju, sa rastućom tendencijom javnog interesa. Uzroci za ovaj tok su, između ostalog, nedostajuća (kritička) analiza sa prevencijom i zauzdavanjem zbivanja događaja, kao i nedovoljna ocena. Primer za to su npr. nesreće sa putničkim autobusima. Ako se gomilaju, odnosno učestalo se ponavljaju nesrećni slučajevi, i mediji će o tome stalno izveštavati. Ovoj temi će se posvećivati cele emisije. Ukazaće se na to koliko su opasne vožnje

SLIKA 1. Tokovi krize iz ugla interesovanja javnosti



Izvor: Töpfer (1999, str. 275, citirano prema Mahlbacher i Schön, 2009, str. 25).

autobusom i da mnogi vozači autobusa potpuno premoreni sedaju za volan. To stalno vodi ka nesrećnim slučajevima sa smrtnim ishodom i teškim povredama.

Sve ove negativne udarne vesti doprineće tome da, zbog ovog izveštavanja, značajno opadne tražnja za vožnjom autobusom, naročito u prevozu na dugim relacijama. Posledice su značajni padovi prodaje i time snažne krize u autobuskim preduzećima. Ova kriza ima oblik talasa, jer ona uvek iznova jenjava. Ako je medijska buka o toj temi prošla, opet će se rezervisati vožnje, ali samo do sledeće autobuske nesreće, ukoliko ona pobudi pažnju u izveštavanju.

Töpfer (1999, str. 275-276; citirano prema: Mahlbacher i Schön, 2009, str. 25-26), slično, razlikuje različite vrste kriza u zavisnosti od toka javnog interesovanja: eruptivna kriza, tinjajuća (puzajuća, prikradajuća, prikriivena, pritajena) kriza i periodična kriza. Tokovi krize iz ugla interesovanja javnosti prikazani su na slici 1.

Eruptivna kriza je svakako najčešći slučaj u praksi. Ona se karakteriše vrlo brzo rastućim stepenom javnog interesovanja, koji se po dostizanju najviše tačke takođe vrlo brzo opet smanjuje. Poseban zahtev za odgovorne je blagovremeno otklanjanje eruptivne krize. Stoga se kriza mora spoznati u trenutku u kojem je interesovanje javnosti još uvek na niskom nivou. Kontramerama se može unekoliko uticati na tok, da se najviša tačka interesovanja javnosti može da drži na neznatnom nivou. To svakako pretpostavlja vrlo visok nivo kompetencije aktera koji u tome učestvuju i kratak period odlučivanja.

Tinjajuća kriza je već opisana. Ona se karakteriše sporo stvarajućim javnim interesovanjem. Otuda organizacija jedva da može ranije da preduzme kontramere, pošto javnost u vezi sa datom temom još uvek nije putem opširnog izveštavanja postala na nju osetljiva. Time se otežava uticanje na tok krize.

Kod periodične krize postoji stalan porast i opadanje interesovanja javnosti, pri čemu se svaka sledeća najviša tačka interesovanja javnosti pojavljuje na sve višem nivou. Prema tome, periodična kriza se može razumeti kao nizanje jedne za drugom više eruptivnih kriza, pri čemu kod svakog gubljenja opšteg interesovanja novi uzročnik ponovo izaziva porast istog. U ovom slučaju moglo bi se tvrditi da preduzeće ne ostvaruje nikakav efekat učenja i na taj način ne sprovodi bilo kakve mere za savladavanje krize i preventivno sprečavanje krize.

Generalno se može smatrati da u praksi preduzeća najčešće nastupaju usporene krize. Ovo ukazuje i na važnost prevencije krize i funkcionišućeg menadžmenta problemima (engl. issue management).

3. KRIZNO KOMUNICIRANJE

Odavno je poznato da je krizno komuniciranje suština uspešnog kriznog menadžmenta i da može da igra kritičnu ulogu tokom celog procesa. Krizno komuniciranje je centralna, kritična komponenta, srž kriznog menadžmenta. Komunikacija je uvek dobra samo onoliko koliko je razumete i kako je shvatate. Neki komunikaciju firme porede sa krvotokom, jer ona prenosi kulturu preduzeća. Otuda se komunikacija može posmatrati kao bitan instrument i kao strategijski faktor uspeha u savladavanju krize: komunikacija čini krizni menadžment, pod određenim okolnostima, menadžmentom šansi. Komunikacija u krizi jeste rizična, ali je, čini se, još rizičnije nemati nikakvu komunikaciju. Kriza ili pretnja krize kreira potrebu za informacijama. Preko komuniciranja, informacije se prikupljaju, procesuiraju u znanje i dele sa drugima. Svaka faza procesa kriznog menadžmenta ima sopstvene zahteve za kreiranjem i deljenjem znanja - po-

trebu za prikupljanjem i interpretiranjem informacija. Korišćenjem tri faze kriznog menadžmenta (faza pre krize, faza reagovanja na krizu, faza komuniciranja posle krize) identifikujemo različite „tipove“ kriznog komuniciranja.

Krizno komuniciranje bi se moglo definisati u širem smislu kao prikupljanje, obrada i širenje informacija koje su potrebne za usmeravanje na kriznu situaciju. Faze krize definišu zadatke komuniciranja. U situaciji pre krize (faza pre krize ili faza inkubacije), krizno komuniciranje se fokusira na prikupljanje informacija o rizicima krize, donošenje odluka o tome kako da se upravlja potencijalnom krizom i obučavanje ljudi koji će biti involvirani u proces kriznog menadžmenta. Obučavanje obuhvata članove kriznog tima, krizne portparole i svakog pojedinca koji hoće da pomogne svojim reagovanjem. Tokom akutne faze ili faze krize, krizno komuniciranje obuhvata prikupljanje i obradu informacija koje su potrebne kriznom timu za odlučivanje zajedno sa kreiranjem i širenjem kriznih poruka ljudima van tima (tradicionalna definicija kriznog komuniciranja). Faza posle krize obuhvata analiziranje aktivnosti kriznog menadžmenta, komuniciranje neophodnih promena pojedincima i, ako je potrebno, obezbeđivanje praćenja kriznih poruka.

Danas se podrazumeva da krizno komuniciranje pokriva sve od strategija prevencije i pripreme pre krize do strategija ocene posle krize. U različitim fazama krize cilj komuniciranja je da se smanji neizvesnost vezana za reagovanje, razrešenje, negativne posledice, percepciju javnosti i odgovornost za situaciju. U istraživanju odnosa sa javnošću, koncept kriznog komuniciranja se tradicionalno odnosio na pokušaje portparola da odgovori na interesovanje i kritike široke javnosti i medija pokazane prema organizaciji i smanji negativne uticaje na poslovanje. U situaciji vanrednog stanja, krizno komuniciranje se odnosi na informacije o opasnosti u pitanju i kako ljudi mogu sami sebi da pomognu, npr. čuvanjem svojih života, zdravlja i imovine. Prema tome, krizno komuniciranje bi moglo da se definiše kao slanje i primanje poruka koje objavljuju specifičan događaj, identifikuju njegove verovatne posledice i ishode kao i obezbeđuju specifične informacije za smanjenje štete za pogođene zajednice na častan, iskren, brz, tačan i kompletan način (Vos et al., 2011, str. 17).

Fearn-Banks (2007, str. 7) kaže da je krizno komuniciranje dijalog između organizacije i njene javnosti pre, tokom i posle negativnog događaja. Oblikuju se detalji strategije i taktike dijaloga da bi se minimizirala šteta za imidž organizacije. Uspešni krizni menadžment obuhvata krizno komuniciranje koje ne

samo da može da ublaži ili eliminiše krizu, nego ponekad može organizaciji i da donese još veću pozitivnu reputaciju nego što je imala pre krize.

UNWTO (2011, str. 5) navodi da su krizne komunikacije proces, kada je kriza već počela, pomoću kojeg se umanjuju negativne posledice za organizaciju i zainteresovanu stranu za koju je organizacija odgovorna. Proces krizne komunikacije zahteva momentalne odluke i protivmere koristeći sva raspoloživa sredstva za komunikaciju kako bi se razvoj krize usmerio u pozitivnom smeru i na nju uticalo koliko god je moguće. Komunikacija u krizi nastoji da objasni određeni događaj, identifikuje verovatne posledice i ishode i pruži određene informacije za smanjenje štete pogođenim zajednicama na pošten, otvoren, brz, tačan i kompletan način. Po mišljenju Dreyer et al. (2001, str. 37) cilj kriznog komuniciranja je ograničavanje štete, brzo i objektivno informisanje javnosti, kao i istinito prenošenje gledišta preduzeća i pridobijanje poverenja javnosti.

Slično ovome, navodi se da su ciljevi kriznog komuniciranja: (Bundesministerium des Innern, 2008, str. 14)

- neodložno, transparentno, stručno i istinito izveštavanje (medija) i informisanje stanovništva o uzrocima, dejstvima i posledicama krize; kao i
- učvršćivanje poverenja i kredibiliteta da bi se time omogućilo uspešno savladavanje krize i izbegla eskalacija krize, moguće čak i kriza u medijima.

4. STRATEGIJE KOMUNIKACIJE

Postoje različite strategije prema kojima bi trebalo graditi komunikaciju u krizi neke organizacije. One mogu da variraju u zavisnosti od jačine krize i filozofije preduzeća: monolog ili dijalog, ofanzivna ili defanzivna komunikacija, aktivna ili pasivna komunikacija (Bundesministerium des Innern, 2008, str. 16-17).

Kao prvo postavlja se pitanje, da li pri komunikaciji sa spoljnim auditorijumom treba da se vodi monolog ili dijalog. Pri tome treba imati u vidu da u akutnoj fazi krize malo vremena preostaje za lične razgovore. Naravno, važno je da se razgovara sa novinarima. Za tu svrhu su pogodne konferencije za štampu, pošto se odjednom ostvaruje dijalog sa mnogo novinara. U takvoj situaciji na prvom mestu je hitno, neodložno prenošenje informacija, kao i prikazivanje mera za ograničavanje štete.

Drugo važno strategijsko pitanje odnosi se na aktivnu ili pasivnu komunikaciju. Pošto kriza nije predvidi-

va već dolazi neočekivano, upravo se tu javlja jedan od najvećih problema komunikacije u krizi - aktuelnost. Odgovorni za organizaciju treba da daju odgovor do određenog roka, do kojeg ni oni sami još uvek nemaju dovoljno pouzdane informacije. Otuda ovaj problem treba komunicirati sa ukazivanjem na hitno prenošenje informacija, čim ove budu na raspolaganju. Da bi se zadobilo poverenje javnosti, organizacija treba da sledi aktivnu i ofanzivnu strategiju komunikacije. To obuhvata redovne, vremenski utvrđene aktualizacije, konferencije za štampu itd. Pri tome treba objasniti da se zvanične („službene“) informacije mogu davati samo od zvanično imenovanih mesta. Komuniciranje u organizaciji, ne često i samostalno, koristiće i druge, manje pouzdane izvore. ((Bundesministerium des Innern, 2008, str. 16-17)

U slučaju akutne krize preduzeće se može odlučiti ili da ćuti ili da komunicira sa svojim okruženjem. Dok je ranije prevladavao moto „Govoriti je srebro, ćutati je zlato“, sadašnji zahtev glasi: više otvorenosti, transparentnosti i komunikacije. Paradigma se menja u „Ćutati je srebro, govoriti je zlato“ (Benedikt, 2015, str. 469-478). Upravo u društvima, u kojima se greške sankcionišu, postoji tendencija da se ne preuzima nikakva javna odgovornost za pogrešno stanje stvari. Umesto toga od interesa je da se osporava, poriče lično pogrešno ponašanje, svaljuje na treću stranu ili prećutkuje. Ako se organizacija odluči za ćutanje, onda se u potpunosti ukida kontrola komunikacije. Ako organizacija ne daje nikakve informacije, onda komuniciraju drugi. To su, po pravilu, pre svih novinari. Ako novinari ne dobiju informacije direktno od predstavnika za štampu krizom pogođene organizacije, onda im se ostavlja mogućnost da do tih informacija dođu na drugi način. Upravo u slučaju krize novinari će, pored eventualno datih informacija od strane krizom pogođene organizacije, snažno posegnuti za drugim izvorima, da bi dali što je moguće „objektivniju“ sliku situacije. Jasno je da organizacija „koja ćuti“ ne poseduje nikakav značajan uticaj na izveštavanje štampe. Otuda ćutanje organizacije u situaciji akutne krize predstavlja najnepovoljniji način ponašanja. Javnost interpretira ovu vrstu ponašanja kao da organizacija nešto krije. Zbog toga se ćutanje, po pravilu, tretira kao prikrivanje krivice. Organizacija prepušta oblast informisanja medijima i tako propušta šansu da o krizi informiše javnost iz svog ugla – što kreira spiralu ćutanja (Dreyer et al., 2001, str. 137; Ehmke, 2006, str. 46-47).

Ako se organizacija odluči za komunikaciju sa javnošću, onda se mogu razlikovati strategije defanzivne i ofanzivne komunikacije. Kod izbora strategije kri-

znog komuniciranja od posebnog značaja je odluka za ofanzivnu ili defanzivnu komunikaciju. Izbor vrste komunikacije zavisi od situacije i jedva da se može unapred utvrditi. U okviru savladavanja krize mogu se navesti razlozi koji apsolutno govore u prilog defanzivne komunikacije. Pa ipak, u ovim slučajevima trebalo bi jasno navesti razloge za to.

Važno je da se ne prekida tok informacija. Mnoge organizacije nisu pripremljene za nastup krize. Nedostaje krizni štab, improvizuje se, niko se ne brine za medije i u svakoj prilici kažu „bez komentara“. Ova vrsta destruktivne komunikacije nosi u sebi opasnost nepouzdanosti, neubedljivosti, neuverljivosti. Lako se stvara osećaj da nešto treba prikriti. Ovo neizbežno vodi do glasina, spekulacija i ponekad do pogrešnog izveštavanja. Svaki dalji impuls vodi ka intenziviranju teme u javnosti. Pod strategijom defanzivne komunikacije podrazumeva se fragmentarno prenošenje informacija ili čak osporavanje određenog stanja stvari. Pri tom se radi o dva apsolutno „smrtna greha“ komunikacije u krizi (Ehmke, 2006, str. 47): laganju i obelodanjivanju istine „deo po deo“. Osnovni problemi koji proističu iz laganja su verovatnoća, da će javnost u nekom kasnijem momentu saznati istinu, je relativno visoka. Ako se to dogodi, poverenje javnosti u organizaciju je uništeno na nesagledivo dug period. Ovo ne dovodi samo do značajnog gubitka imidža, već u najgorem slučaju može da znači bankrotiranje organizacije, kada se njeni proizvodi svesno bojkotuju kao direktna posledica gubitka imidža ili se povlače investitori. Sa druge strane, obelodanjivanje istine podrazumeva postupak da se istina saopštava samo „deo po deo“ isto tako u većini slučajeva vodi do velikog gubitka poverenja. Može se stvoriti utsak da organizacija uvek javno saopštava samo ono što je već i onako poznato.

Ofanzivna strategija predstavlja suštinsku suprotnost defanzivnoj strategiji komunikacije. Cilj ofanzivne strategije je da se javnost aktivno, otvoreno, jasno, blagovremeno i istinito informiše o postojećem stanju stvari i uspostavi odnos poverenja između organizacije i njenih ciljnih grupa. Organizacija pokazuje potpunu transparentnost i otvorenost. Važno je napomenuti da je organizacija aktivna u komunikaciji, što znači da se informacije objavljuju ne tek pod pritiskom javnosti, nego na sopstvenu inicijativu organizacije, da ih ona sama bira i da tako može da utiče na tok informacija. Ako organizacija reaguje na krizu tek posle toga što je ova već pobudila veliko interesovanje javnosti, ona se time u potpunosti podređuje defanzivnoj taktici. Strategija otvorene komunikacije može, naprotiv,

dovesti do stvaranja odnosa poverenja kao i preduprediti moguću lošu sliku.

Kroz ofanzivnu komunikaciju zadovoljavaju se potrebe javnosti za informacijama. Uz to, ofanzivno ophođenje sa krizom jača kredibilitet organizacije. Pri tom je korisno, ukoliko je to u odnosnoj fazi moguće, pripremiti se za krizu i relevantnim ciljnim grupama pojasniti uzroke i posledice krize. Ofanzivna komunikacija postaje problematična svakako onda, kada organizacija ima na raspolaganju samo netačne informacije i zbog toga nije moguće dati potpuno objašnjenje javnosti. Ako je to slučaj, onda organizacija treba da kao svoj najviši cilj (prioritet) formuliše svoju spremnost za što je brže moguće razjašnjenje stanja stvari. Prema tome, informacije treba proslediti medijima uz ogradu da ovi podaci odgovaraju sadašnjem stanju saznanja. Preuranjene izjave mogu inače brzo da se pokažu kao „uzaludne mere spašavanja“, ako se kasnije pokažu kao pogrešne (Ehmke, 2006, str. 47-48).

5. RAZGRANIČENJE TIPOVA KOMUNIKACIJE: KOMUNIKACIJA RIZIKA I KOMUNIKACIJA U KRIZI

Komunikacija rizika je razmena mišljenja i informacija o rizicima između odgovornih za ocenu rizika, upravljanje rizikom, naučnicima i drugim učesnicima (privreda, potrošači, mediji i drugi zainteresovani za krizu). U okviru kriznog menadžmenta pojam se shvata šire. On obuhvata i proaktivno informisanje stanovništva i medija o rizicima i javlja se pre nego što uopšte nastane kriza. Komuniciranje u krizi je strategija menadžmenta, koja se koristi kod akutne krize i, prema tome, je parcijalno područje savladavanja krize. Cilj komuniciranja u krizi je da, uprkos visokog pritiska vremena tokom krize, može da uspostavi neophodnu komunikaciju između učesnika u savladavanju krize (Bundesministerium des Innern, 2008, str. 17).

Glaesser (2003, str. 224-227; 2006, str. 208-209) smatra da se, u kontekstu negativnih događaja, može

praviti razlika između dva osnovna tipa komunikacija: komunikacija rizika i komunikacija u krizi. Komunikacija rizika sledi dugoročan pristup, čiji je cilj stvaranje poverenja i shvatanje konteksta rizika. Istovremeno, komunikacija rizika isto tako može da cilja na skretanje pažnje na rizike koji inače ne bi bili uzeti u razmatranje.

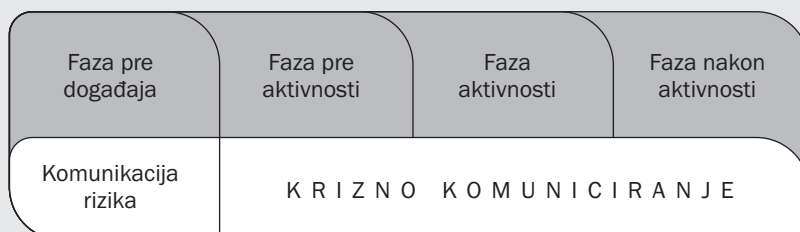
Komunikacija u krizi, s druge strane, počinje iznenada. Ona opisuje pokušaj, nakon što se dogodio negativan događaj, da se minimiziraju njegove posledice instrumentima politike komuniciranja i svedu na takav stepen da se zadrži kredibilitet za aktivnosti ponovnog lansiranja proizvoda.

Ako se razmotre faze aktivnosti obe forme komunikacije, komunikacija rizika se nalazi u fazi pre izbijanja, dok se komunikacija krize javlja samo posle početka negativnog događaja, pre svega u aktivnoj fazi (slika 2).

Pošto se događa u fazi pre krize, komunikacija rizika ima preventivni karakter. Koristi se sa ciljem da se izbegnu negativni događaji ili umanje njihove posledice. Komunikacija u krizi je oblik komunikacije koji se inicira iznenada i zavisi od razvoja negativnog događaja. Staregija za borbu protiv krize odlučiće o tome da li će se ona inicirati neposredno posle događaja ili se neznatno odložiti, tj. kada nastupi aktivna komunikacija u krizi. Sama komunikacija u krizi, s druge strane, ima defanzivni karakter. Inicijativa za ovu komunikaciju dolazi ne od pogođene kompanije ili organizacije, nego je izazvana događajem. Ovaj defanzivni aspekt je isto nezavisan bilo da je ili ne organizacija bila pripremljena za krizu.

Komunikacija u krizi se takođe razlikuje od normalne komunikacije zbog njenih povećanih kvantitativnih i kvlilitativnih zahteva. Kvantitativni zahtevi se povećavaju zbog toga što, s jedne strane, postoji povećana potreba za informacijama od strane onih koji su zainteresovani za organizaciju, a s druge strane, proširuje se krug onih koji traže informacije. Sa tog stanovišta, komunikacija u krizi je takođe masovna komunikacija, koja je mnogo više od komunikacije sa medijima.

SLIKA 2. Komunikacija rizika u odnosu na komunikaciju krize



Izvor: Glaesser, 2006, str. 209

Veći kvalitativni zahtevi za komunikacijom su rezultat posebne pažnje koja se posvećuje organizaciji. To čini nužnom komunikaciju koja je logična, precizna i oslobođena od kontradikcija, barem tokom krize.

Mada se defanzivni karakter komunikacije u krizi ne može ukloniti putem pripreme, poznavanje određenih kvantitativnih i kvalitativnih zahteva utiče na to da li se komunikacija klasifikuje kao panična ili plan-ska komunikacija.

6. DVOSTRUKI ZNAČAJ PR U OKVIRU KRIZNOG MENADŽMENTA I KRIZNOG KOMUNICIRANJA

PR u okvirima kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja ima dvostruku ulogu. Krizni menadžment se može, s jedne strane, posmatrati kao parcijalni koncept, odnosno respektivni element integrisanog PR menadžmenta. S druge strane, PR, u formi kriznog PR-a, čini integrisanu komponentu kriznog menadžmenta (Landert, 2003, str. 52-159).

Komunikacija u krizi zauzima značajno mesto u literaturi iz oblasti PR-a. Glavni aspekti su: uloga PR-a u kriznom menadžmentu; studije slučajeva; planovi komunikacije u krizi; i teorije kako da organizacija reaguje na krizu. Uloga PR-a u kriznom menadžmentu postaje sve važnija. U okviru PR-a interesantne su, pre svega, takve krize koje se karakterišu gubitkom poverenja i društvene prihvatljivosti. Step en takve krize poverenja ili imidža može se pratiti npr. preko promene imidža tokom vremena.

Teorije o komunikaciji u krizi u PR literaturi odnose se generalno na reagovanje u komunikaciji u krizi, a ne na formu pripremljenosti za slučaj krize. Teorija „korporativne odbrane“ (Hearit, 2001, str. 595-605) obuhvata ispitivanje postkriznog reagovanja kao odbrane. Naglašava upravljanje opasnošću kreiranom uverljivim napadom protiv organizacije. Fokusira se na izvinjavanje zbog pogrešnog ponašanja ili akcije. Nudi listu strategija komunikacije koje organizacija može da koristi da bi reagovala na optužbe za pogrešno ili loše ponašanje ili delovanje. Strategije komunikacije obuhvataju: demantovanje, kontranapad, diferencijaciju, izvinjenje. Ove strategije su primarno odbrambene i uglavnom su formulisane zbog organizacije koja je odgovorna za sopstvene akcije nakon krize.

Teorija popravljavanja imidža (Benoit, 1997, str. 177-186) se odnosi na ulogu komunikacije u ostvarivanju ciljeva i održavanju pozitivnog imidža organizacije. Naglašava uklanjanje opasnosti po imidž optuženog.

Fokusira se na odgovornost za akcije organizacije koje izazivaju krizu. Karakteriše se strategijama komunikacije za upravljanje odgovornošću.

Rasprava o teoriji obnove organizacije sugerise da kriza može biti povoljna prilika (imati konstruktivno dejstvo) za organizaciju da bolje sebe pozicionira putem strategijske komunikacije. Naglašava mogućnosti da se uči i raste iz krize. Fokusira se na kreiranje povoljnih prilika koje su svojstvene kriznim događajima. Karakteriše se liderstvom i smernicama za komunikaciju organizacije, naglašava snažno pozitivne vrednosti, optimističku perspektivu i učenje da bi se prevazišla kriza. Teorija haosa (Murphy, 1996, str. 95-113) rasvetljava uticaj malih varijansi u netradicionalnim, neracionalnim sistemima plus nepredvidivost i neanticipiranost ishoda.

I strategijski menadžment i PR literatura ukazuju na svrhu kriznog menadžmenta kada se štiti reputacija organizacije. Reputacija se smatra dragocenim resursom. Prema tome, potrebno je da se njome efikasno upravlja. Identifikovanje stejkholdera i uspostavljanje odnosa kroz komunikaciju je veoma bitno pre nastupanja krize. Komunikacija tokom i posle krize pomaže da se smanji šteta po reputaciju organizacije i doprinosi oporavku celog preduzeća.

Pojam krizni PR je danas svuda prisutan. Brojne publikacije sa bave njime. Krizni PR se u vezi sa tim primenjuje pretežno kao sinonim za krizno komuniciranje. Pri tom se postavlja pitanje da li je uopšte legitimno govoriti o nekom specijalnom kriznom PR-u. U okviru prakse PR-a pojam je sporan, pošto mnoštvo PR menadžera konstatuje da tzv. „krizni PR“ podlež e istim zakonitostima kao i svakodnevni PR. Otuda, PR mora da bude sastavni deo preduzeća već u „normalnom stanju“ da bi uopšte osigurao komunikaciju u kriznim situacijama. Jer ako preduzeće posegne za sredstvima komunikacije samo u slučaju krize, onda je vrlo verovatan neuspeh u komunikaciji. Uputno je na ovom mestu setiti se napred date definicije kriznog komuniciranja od strane Fearn-Banks-a kao dijaloga između oganizacije i njenih javnosti pre, za vreme i posle negativnog događaja. U tumačenju ove definicije posebno je važno to da ona ne svodi komunikaciju u krizi samo na stadijum prave krize. Sasvim je jasno da bavljenje komunikacijom - i posebno komunikacijom u situaciji krize – treba da bude sastavni deo preduzeća koji je sve vreme prisutan.

Činjenica je da specifični krizni PR kao samostalan, poseban elemenat PR-a ne postoji. Imalo bi više smisla na ovom mestu govoriti o PR-u u situaciji krize, jer krizni PR nije ništa drugo do PR u posebnoj situaciji, u kojoj se preduzeće nalazi. Negativan imidž pre-

dužeća koji je krizom nastao, ne može se eliminisati jednokratnim PR akcijama. Ako preduzeće ima negativan imidž, onda je to vrlo težak i dugotrajan proces da se takvoj negativnoj slici stvorenoj u eksternoj javnosti ponovo dodaju pozitivne asocijacije. Otuda, cilj „svakodnevnog“ PR-a mora biti da spreči već nastajanje negativno ispoljenog imidža.

Uspešan krizni PR ne počinje tek sa nastupom krize, već treba da se pokaže kao preventivna mera sastavnog dela (elementa) rada sa javnošću u „normalnom stanju“ preduzeća. U ovom radu, pojam krizni PR, odnosno komunikacija u krizi, se isto tako ne posmatra kao posebna PR mera. On opisuje PR mere preduzeća u situaciji krize (Ehmke, 2006, str. 44-45).

ZAKLJUČAK

Krizni menadžment je i menadžment informacijama. Uspešno savladavanje krize zahteva proaktivno i do-

sledno sprovođenje kriznog komuniciranja. Krizno komuniciranje je suštinski elemenat savladavanja krize. Preko njega preduzeće, neka druga organizacija ili institucija ima mogućnost da se predstavi eksternom okruženju. Pošto svaka kriza ima sopstvene karakteristike, ne postoji nikakav opštevažeći recept, te se pripremljeni koncepti moraju stalno prilagođavati i individualno formulisati.

Pri kriznom komuniciranju neophodno je imati u vidu niz principa za situaciju pre krize, za vreme krize i posle krize. Cilj je da se javnost brzo informiše na bazi postojećih činjenica. U slučaju krize neophodno je voditi aktivnu, blagovremenu, uverljivu i otvorenu politiku informisanja. U akutnoj fazi krize mora se govoriti jednim, istim glasom. Obim i sadržaj informacija se mora prilagoditi potrebama za informacijama i razumevanju javnosti. Treba tačno razjasniti odgovornost za slučaj krize i svako treba da prihvati deo sopstvene odgovornosti, ako ista postoji.

Literatura:

1. Augustine, N.R. (1995), „Managing the Crisis You Tried to Prevent“, *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 6, str. 147.
2. Benedikt, F.J. (2015), „Schweigen ist Silber, Reden ist Gold“ u Bartsch, S., Blümelhuber, C., Hrsg., *Always Ahead im Marketing: Offensiv, digital, strategisch*, Springer Gabler, Wiesbaden.
3. Benoit, W. L. (1997), „Image repair discourse and crisis communication“, *Public Relations Review*, Vol. 23, No. 2, str. 177-186.
4. Bundesministerium des Innern (2008), „Krisenkommunikation: Leitfaden für Behörden und Unternehmen“, www.bmi.bund.de, pristupljeno: 10.12.2015.
5. Coombs, W.T. (2010), „Parameters for Crisis Communication“, u Coombs, W.T., Holladay, S.J., Eds., *The Handbook of Crisis Communication*, Wiley-Blackwell, Oxford.
6. Dreyer, A., Dreyer, D. i Obieglo, D. (2001), *Krisenmanagement im Tourismus*, R. Oldenbourg Verlag, München - Wien.
7. Ehmke, E. (2006), *PR-Management in betrieblichen Krisensituationen: Eine linguistische Analyse*, Magisterarbeit, Technische Universität Darmstadtstr.
8. Fearn-Banks, K. (2007), *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Third Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New York, Erlbaum.
9. Fink, S. (1986), *Crisis management - planning for the inevitable*, American Management Association, New York.
10. Glaesser, D. (2003), *Crisis Management in the Tourism Industry*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
11. Glaesser, D. (2006), *Crisis Management in the Tourism Industry*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
12. Hearit, K. M. (2001), Corporate apologia: When an organization speaks in defense of itself, u R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations*, Sage, Thousand Oaks.
13. Krystek U. i Moldenhausner, R. (2007), *Handbuch Krisen und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Specialprobleme, Praxisberichte*, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart.
14. Krystek, U. (1987), *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*, Gabler, Wiesbaden.
15. Krystek, U. (1989), „Entwicklung und Kultur der Unternehmung werden durch Krisen verändert“, *Zeitschrift für Führung und Organisation*, No. 3., str. 186-193.
16. Landert, C.E. (2003), *Krisenmanagement und Kommunikation im Wandel*, Dissertation, Universität St. Gallen.

17. Mahlbacher, M. i Schön, A., (2009), „Kommunikation in der Krise - Krise der Kommunikation?“ u Huck-Sandhu, S. (Hrsg.) *Unternehmenskommunikation in Zeiten der Wirtschaftskrise (Kommunikation und Analysen)*, Band 8, Universität Hohenheim, Stuttgart.
18. Murphy, P. (1996), Chaos theory as a model for managing issues and crises, *Public Relations Review*, Vol. 22, No. 2, str. 95-113.
19. Neujahr, E. i Wienand, E. (2010), *Krisenkommunikation*, Freie Journalistenschule, Berlin.
20. Pearson, C.M. i Clair, J.A. (1998), „Reframing crisis management“, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No.1, str. 59-76.
21. Seeger, M.W., Sellnow, T.L. i Ulmer, R.R. (2001), „Public relations and crisis communication: Organizing and chaos“, u Heath, R. L. (Ed.), *Public Relations Handbook*, Sage, Thousand Oaks.
22. Sellnow T. L. i Seeger, M. W. (2013), *Theorizing Crisis Communication*, Wiley-Blackwell, A John Wiley & Sons, Ltd., Publication, Oxford.
23. Senić, R. (1996), *Krizni menadžment*, BMG, Beograd.
24. Senić, R. i Senić, V. (2015) *Krizni menadžment u turizmu*, Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja.
25. Seymour, M. i Moore, S. (2000), *Effective Crissis Management, Worldwide Principles and Practice*, Cassel, London.
26. Šumpeter, J. (1960), *Kapitalizam, socijalizam i demokratija*, Kultura, Beograd
27. Töpfer, A. (1999), *Plötzliche Unternehmenskrise - Gefahr oder Chance?: Grundlagen des Krisenmanagement, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge*, Luchterhand, Neuwied.
28. UNWTO (2011), *Toolbox for Crisis Communications in Tourism*, Madrid
29. Vos, M., Lund, R., Reich, Z. i Harro-Loit, H. (Eds.) (2011), *Developing a Crisis Communication Scorecard*, Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.

Abstract:

Communication in the State of Crisis

Vladimir Senić, Radoslav Senić

Due to diversity of research related to crisis it is rather important to present definitions of various key terms related to crisis, crisis management and crisis communication, in order to establish tangible boundaries among them. Those three are mutually intertwined and should be considered starting from the first symptoms of crisis to crisis management and finally crisis communication. In the state of

crisis, conventional management practice is often not adequate, while types of reaction are insufficient. Thus, this paper gives precise definitions of crisis, crisis management and crisis communication.

Keywords: crisis, crisis communication, crisis management

Kontakt:

dr Vladimir Senić, vanredni profesor
vsenic@kg.ac.rs

Univerzitet u Kragujevcu – Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji
Vojvođanska bb, 36210 Vrnjaska Banja