

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**KOMUNICIRANJE U VRIJEME KRIZE POSLOVANJA**

Sarajevo, oktobar 2024.

EMIR SIRĆO

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklusa studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

### **IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA**

Ja, Emir Sirćo, student/studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 4519-73240 na programu Menadžment, smjer Menadžment i organizacija, izjavljujem da sam završni rad na temu:

#### **KOMUNICIRANJE U VRIJEME KRIZE POSLOVANJA**

pod mentorstvom prof. dr. Senada Softić izradio/izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 16.10.2024.

Potpis studenta:

## SAŽETAK

Cilj istraživanja na temu „Komuniciranje u vrijeme krize poslovanja“ je bio definisati i utvrditi osnove i uputstva kako komunicirati u vrijeme kriznog perioda. Iako kriza može biti izazvana različitim faktorima, za krizno komuniciranje važe gotovo u potpunosti jednaka pravila. Savremeni svijet se po prvi put našao u sveopćoj krizi (zdravstvenoj, ekonomskoj, pravnoj, socijalnoj...) izazvanom pandemijom COVID-19, kroz istraživanje i obradu teme smo utvrdili da li su osnovna pravila za krizno komuniciranje bila primjenjivana i u ovoj krizi. U završnom radu sproveo sam istraživanje na 284 ispitanika (32 aktivna člana Kriznog štaba Kantona Sarajevo i 252 aktivnih građana Kantona Sarajevo). Kvantitativni primarni podaci su prikupljeni metodom ličnog i online anketiranja, uz vođenje računa o anonimnosti zbog dobijanja što objektivnijih odgovora. Većina zaposlenika, bilo da je riječ o javnim ili privatnim ustanovama i preduzećima, ne shvata u dovoljnoj mjeri važnost kriznog komuniciranja, te mu samim tim ne pridaje značaj kakav bi trebalo da ima. Istraživanje je kroz primjer komuniciranja kriznog štaba Kantona Sarajevo u vrijeme pandemije COVID-19 dokazalo da je jedan od glavnih alata za uspješno kontrolisanje i savladavanje krize i da je bez istog gotovo sigurno nemoguće uspješno savladati krizu. Osnovna pravila i postulati za krizno komuniciranje vrijede za svaku vrstu krize. Iz svega prethodno navedenog je jasno da krizno komuniciranje treba i mora voditi stručna i odgovorna osoba koja prepoznaje značaj kriznog komuniciranja u kriznim vremenima, a takvu osobu zainteresovana lica uvijek prepoznaju. Istraživanje je pokazalo koliko je bitno da glavnu riječ u kriznom komuniciranju vodi stručna osoba kojoj će vjerovati zainteresovane strane i osoba koja zna odabrati pravi način za komunikaciju sa njima.

**Ključne riječi: kriza, komuniciranje, pandemija, COVID-19, izvori informisanja, povjerenje**

## **ABSTRACT**

The aim of the research on the topic "Communicating in times of business crisis" was to define and determine the basics and instructions on how to communicate in times of crisis. Although a crisis can be caused by various factors, crisis communication is almost entirely the same rules. The modern world has for the first time found itself in a general crisis (health, economic, legal, social...) caused by the COVID-19 pandemic, through research and processing of the topic we determined whether the basic rules for crisis communication were applicable in this crisis. In my master thesis, I conducted a survey of 284 respondents (32 active members of the Crisis Staff of Sarajevo Canton and 252 active citizens of Sarajevo Canton). Quantitative primary data were collected by the method of personal and online survey, taking into account anonymity in order to obtain the most objective answers. Most employees, whether they are public or private institutions and companies, do not understand enough the important crisis communication, and therefore do not attach the importance it should have. The research, through the example of communicating the crisis headquarters of the Sarajevo Canton during the COVID-19 pandemic, proved that one of the main tools for successfully controlling and overcoming the crisis and that without it it is almost certainly impossible to successfully overcome the crisis. The basic rules and postulates for crisis communication apply to every type of crisis. From all of the above, it is clear that crisis communication should and must be led by a professional and responsible person who recognizes the importance of crisis communication in times of crisis, and such a person is always recognized by interested persons. The research has shown how important it is that the main word in crisis communication is led by an expert who will be trusted by interested parties and a person who knows how to choose the right way to communicate with them.

**Keywords: crisis, communication, pandemic, COVID-19, sources of information, trus**

# SADRŽAJ

POPIS TABELA .....	v
POPIS GRAFIKONA .....	vi
<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Istraživačko pitanje-problem istraživanja .....	1
1.2. Hipoteza završnog rada.....	1
1.3. Ciljevi istraživanja .....	2
1.4. Planirani doprinos teze teoriji i praksi menadžmenta .....	2
1.5. Istraživačka metoda/metodologija koja se koristila .....	3
1.6. Zašto je planirano istraživanje bitno i za koga .....	3
<b>2. KOMUNIKACIJA I KRIZA .....</b>	<b>4</b>
2.1. Pojam komunikacije .....	4
2.2. Pojam krize.....	5
2.3. Komuniciranje u vremenu krize .....	6
2.4. Globalna kriza uzrokovana pandemijom COVID-19 .....	7
2.5. Krizno komuniciranje .....	8
2.6. Prepoznavanje zaposlenika kao ključne grupe stakeholdera s kojima se može komunicirati .....	9
2.7. Potreba za provođenjem otvorene, pravovremene i istinite komunikacije sa zaposlenicima .....	9
2.8. Odgovaranje na pitanja i nedoumice zaposlenih vezano za krizu .....	10
2.9. Osnajivanje zaposlenih da funkcionišu kao saveznici u komunikaciji.....	10
2.10. Osiguravanje dosljednosti poruka i istovremene komunikacije .....	11
2.11. Omogućavanje povratnih informacija zaposlenih putem dvosmjerne komunikacije .....	11
2.12. Pružanje vitalnih resursa za maksimalnu spremnost na krizu .....	12
<b>3. VAŽNOST EFIKASNOG POSLOVNOG KOMUNICIRANJA TOKOM KRIZE S OSVRTOM NA PANDEMIJU COVID-19 .....</b>	<b>14</b>

3.1. Kreiranje kriznog plana .....	14
3.2. Izazovi uzrokovani pandemijom COVID-19.....	15
3.3. Smjernice za komuniciranje u uslovima pandemije COVID-19 .....	16
<b>4. ULOGA KRIZNOG MENADŽMENTA I LIDERA U KOMUNICIRANJU ZA VRIJEME KRIZE POSLOVANJA.....</b>	<b>19</b>
4.1. Profil lidera u upravljanju krizama.....	23
4.2. Elementi upravljanja krizom.....	24
4.3. Etape upravljanja krizom .....	25
4.4. Sposobnosti kriznog menadžera .....	26
<b>5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>28</b>
5.1. Dinamika i tok istraživanja.....	28
5.2. Uzorak istraživanja.....	33
5.3. Rezultati deskriptivnog istraživanja .....	46
5.4. Rezultati analize testiranja hipoteza istraživanja.....	59
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERENCE .....</b>	<b>69</b>

## POPIS TABELA

Tabela 1 Pouzdanost skale za mjerenje smislenosti i svrsishodnosti krizne komunikacije (članovi Kriznog štaba KS) .....	29
Tabela 2 Pouzdanost skale za mjerenje učinkovitosti krizne komunikacije (članovi kriznog štaba KS) .....	30
Tabela 3 Pouzdanost skale za mjerenje smislenosti i svrsishodnosti krizne komunikacije (građani KS) .....	32
Tabela 4 Pouzdanost skale za mjerenje učinkovitosti krizne komunikacije (građani KS)..	33
Tabela 5 Spol (članovi Kriznog štaba KS) .....	34
Tabela 6 Starosna dob (članovi Kriznog štaba KS).....	35
Tabela 7 Stepen obrazovanja (članovi Kriznog štaba KS).....	36
Tabela 8 Područje obrazovanja (članovi Kriznog štaba KS).....	37
Tabela 9 Bračni status (članovi Kriznog štaba KS).....	37
Tabela 10 Roditeljski status i broj djece (članovi Kriznog štaba KS).....	38
Tabela 11 Spol (građani KS) .....	39
Tabela 12 Starosna dob (građani KS).....	40
Tabela 13 Stepen obrazovanja (građani KS) .....	41
Tabela 14 Mjesto stanovanja (građani KS) .....	42
Tabela 15 Socio-ekonomski status (građani KS) .....	43
Tabela 16 Bračni status (građani KS).....	44
Tabela 17 Roditeljski status i broj djece (građani KS).....	45
Tabela 18 Dužina članstva u kriznom štabu KS.....	47
Tabela 19 Pozicija u kriznom štabu KS .....	48
Tabela 20 Sudjelovanje u izradi plana/strategije komuniciranja.....	49
Tabela 21 Aktivno sudjelovanje u trenutnim aktivnostima komuniciranja.....	49
Tabela 22 Smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije Kriznog štaba KS (članovi kriznog štaba KS) .....	51
Tabela 23 Učinkovitost krizne komunikacije Kriznog štaba KS (članovi Kriznog štaba KS) .....	52
Tabela 24 Način informisanja o pandemiji COVID-19 .....	53
Tabela 25 Povjerenje u izvore informisanja o pandemiji COVID-19.....	54
Tabela 26 Stepen upoznatosti s nadležnostima i djelovanjem Kriznog štaba KS .....	55
Tabela 27 Smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije Kriznog štaba KS (građani) ...	56
Tabela 28 Učinkovitost krizne komunikacije KS (građani) .....	59
Tabela 29 Analiza smislenosti i svrsishodnosti krizne komunikacije na upravljanje krizom izazvane globalnom pandemijom COVID-19 .....	60
Tabela 30 Analiza važnosti komunikacije u skladu s teorijski postavljenim pravilima kriznog komuniciranja.....	61
Tabela 31 Analiza uticaja sadržaja kriznog komuniciranja na javnost .....	63

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1 Spol (članovi Kriznog štaba KS).....	34
Grafikon 2 Starosna dob (članovi Kriznog štaba KS).....	35
Grafikon 3 Stepen obrazovanja (članovi Kriznog štaba KS) .....	36
Grafikon 4 Područje obrazovanja (članovi Kriznog štaba KS).....	37
Grafikon 5 Bračni status (članovi Kriznog štaba KS).....	38
Grafikon 6 Roditeljski status i broj djece (članovi Kriznog štaba KS).....	39
Grafikon 7 Spol (građani KS).....	40
Grafikon 8 Starosna dob (građani KS) .....	41
Grafikon 9 Stepen obrazovanja (građani KS).....	42
Grafikon 10 Stepen obrazovanja (građani KS).....	43
Grafikon 11 Socio-ekonomski status (građani KS).....	44
Grafikon 12 Bračni status (građani KS) .....	45
Grafikon 13 Roditeljski status i broj djece (građani KS) .....	46
Grafikon 14 Dužina članstva u Kriznom štabu KS .....	47
Grafikon 15 Pozicija u Kriznom štabu KS .....	48
Grafikon 16 Sudjelovanje u izradi plana/strategije komuniciranja Kriznog štaba KS.....	49
Grafikon 17 Aktivno sudjelovanje u trenutnim aktivnostima komuniciranja Kriznog štaba KS .....	50
Grafikon 18 Smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije Kriznog štaba KS (članovi Kriznog štaba KS) .....	52
Grafikon 19 Način informisanja o pandemiji COVID-19.....	53
Grafikon 20 Povjerenje u izvore informisanja o pandemiji COVID-19 .....	55
Grafikon 21 Stepen upoznatosti s nadležnostima i djelovanjem Kriznog štaba KS .....	56
Grafikon 22 Smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije Kriznog štaba KS (građani) .....	58





# 1. UVOD

## 1.1. Istraživačko pitanje-problem istraživanja

Istraživačka pitanja bila su mnogobrojna, a kao neka od najvažnijih nameću se:

- Važnost komunikacije u vremenu krize u svakoj sferi ljudskog života?
- Kako se pripremiti za krizu, kako se ponašati u vremenu krize i kako nakon krize?
- Da li je krizno komuniciranje od odlučujući faktor uspješnosti okončanja krize?
- Koji model kriznog komuniciranja bi krizni tim trebao koristiti u datoj situaciji?
- Uticaj pandemije COVID-19 na komunikaciju?
- Šta uraditi u vremenu prije nastupanja krize?
- Kako organizovati i koordinirati krizni tim da na najefikasniji i najjednostavniji način inofrmiše zainteresovanu javnost i na taj način učiniti krizno komuniciranje uspješnim?
- Koliko je značajan adekvatan krizni plan, krizni tim, te krizne poruke?
- Kakav je značaj medija u krizi?
- Kako i na koji način izabrati adekvatnog glasnogovornika u krizi?
- Koja strategija kriznog komuniciranja je idealna?
- Kako iskoristiti prethodnu krizu kao pripremu za buduću?
- Kako "popuniti" informacijsku prazninu?

## 1.2. Hipoteza završnog rada

Na bazi prethodnih pitanja kao hipoteza završnog rada nametnula se:

H<sub>1</sub>: Smisljena i svrsishodna krizna komunikacija je glavni alat za upravljanje krizom izazvane globalnom pandemijom COVID-19.

Također, moguće je definisati dvije istraživačke hipoteze na način koji slijedi:

PH<sub>1</sub>: Preduzeća u kriznim situacijama trebaju komunicirati u skladu s teorijski postavljenim pravilima kriznog komuniciranja.

PH<sub>2</sub>: Sadržaj kriznog komuniciranja preduzeća u kriznim situacijama istih ima direktan uticaj na javnost.

### **1.3. Ciljevi istraživanja**

Kao osnovni cilj ovog rada naveo bih utvrđivanje pravila i modela kriznog komuniciranja koji će pridonijeti ili omogućiti “najbezbolniji” i najbrži izlazak iz kriznog perioda, a da se pri tome maksimalno očuva zdravlje i ekonomija društva. Svaka kriza ostavlja manje ili veće posljedice, ali pravilnim mehanizmom komunikacije te posljedice se sigurno mogu u značajnoj mjeri umanjiti nego je slučaj sa posljedicama kada adekvatna komunikacija izostane. Ukoliko krizni tim ne odradi posao na perfektan način, zainteresovana javnost će to sigurno uočiti i na taj način će se stvoriti plodno tlo za stvaranje glasina koje dodatno usložnjavaju svaku kriznu situaciju. Također, cilj istraživanja jeste ukazati i na značaj mnogih aktivnosti koje spadaju u sferu pripreme za krizu, ali i aktivnosti nakon krize koje su, ustvari, priprema za potencijalnu narednu krizu. Obzirom da se iz krize može izaći kao “snažniji i bolji”, kao ciljem rada se smatra i utvrđivanje načina kako se to kriznom komunikacijom potencijalno može postići. Javnost je oduvijek bila najveći kritičar, a kroz ovaj rad sam želio da prikazem kako upravljati kriznom komunikacijom, a da se pri tome nikada ne dovodi u pitanje interes javnosti koji uvijek mora biti na prvom mjestu kada su ugroženi životi i egzistencija kompletnih društava, kao što je bio slučaj sa pandemijom COVID-19.

### **1.4. Planirani doprinos teze teoriji i praksi menadžmenta**

U savremenom shvatanju menadžmenta sve više do izražaja dolazi mišljenje da je društvo, ali i svijet, jedna homogena cjelina u kojoj je svaki segment jednako važan. Bez jedinstvenog djelovanja, to jeste kretanja ka istom cilju ne može biti uspješnog rezultata djelovanja. Da bi se došlo do jedne zdrave strukture u okviru društva mora se tačno znati od koga se šta očekuje i šta su čiji zadaci. Da bi se ljudi srodili sa društvom i osjećali važnom karikom istog, vrlo je važno da se svaki pojedinac osjeća sigurno u okviru tog entiteta i da osjećaju pripadnost. To se najvećim dijelom postiže otvorenom i fer komunikacijom, sa izraženom emaptijom. Iako je komunikacija od, usudio bih se reći, ekstremne važnosti za svako društvo u optimalnim uslovima, ona dodatno dobija na važnosti u vremenu krize. Otvorena, fer i iskrena komunikacija je prvi korak ka izlazu iz kriznog perioda. Moja intencija u ovom radu jeste da prikazem koliko je komunikacija “moćan alat” ukoliko se koristi na pravi način i pravovremeno. Ukoliko se komunicira na pravi način, veliki pozitivni pomaci se mogu napraviti već nakon “prve sesije” komunikacije. Komunikacija je značajna u psihologiji ljudi te je kao takva gotovo neiscrpno područje za izučavanje kako u mnogim naukama tako i u menadžmentu, a naročito u okviru kriznog menadžmenta.

U savremenom shvatanju menadžmenta sve više do izražaja dolazi mišljenje da je društvo, ali i svijet, jedna homogena cjelina u kojoj je svaki segment jednako važan. Bez jedinstvenog djelovanja, to jeste kretanja ka istom cilju ne može biti uspješnog rezultata djelovanja. Da bi se došlo do jedne zdrave strukture u okviru društva mora se tačno znati od koga se šta očekuje i šta su čiji zadaci. Da bi se ljudi srodili sa društvom i osjećali važnom karikom

istog, vrlo je važno da se svaki pojedinac osjeća sigurno u okviru tog entiteta i da osjećaju pripadnost.

To se najvećim dijelom postiže otvorenom i fer komunikacijom, sa izraženom empatijom. Iako je komunikacija od, usudio bih se reći, ekstremne važnosti za svako društvo u optimalnim uslovima, ona dodatno dobija na važnosti u vremenu krize. Otvorena, fer i iskrena komunikacija je prvi korak ka izlazu iz kriznog perioda. Moja intencija u ovom radu jeste da prikažem koliko je komunikacija “moćan alat” ukoliko se koristi na pravi način i pravovremeno. Ukoliko se komunicira na pravi način, veliki pozitivni pomaci se mogu napraviti već nakon “prve sesije” komunikacije. Komunikacija je značajna u psihologiji ljudi te je kao takva gotovo neiscrpno područje za izučavanje kako u mnogim naukama tako i u menadžmentu, a naročito u okviru kriznog menadžmenta.

### **1.5. Istraživačka metoda/metodologija koja se koristila**

Kao temelj za metodologiju završnog rada izdvajaju se primarni i sekundarni podaci. Naime, za sekundarne podatke, korištena su teorijska i empirijska istraživanja novijeg datuma koja su usko povezana sa datom temom, kao i ostala literatura iz date oblasti i drugi relevantni izvori. U pogledu primarnih podataka, su prikupljeni od strane Kriznog štaba Kantona Sarajevo kao i od strane građana Kantona Sarajevo. Naime, koristili smo anketni upitnik, a očekivana veličina uzorka je bila 100 ili više ispitanika – dakle, bili su ispitani i članovi Kriznog štaba Kantona Sarajevo. U okviru pripreme procedure za potrebe sprovođenja istraživanja među članovima istog, putem e-maila i lično su bili evidentirani ispitanici.

Za potrebe anketiranja ispitanika (članova Kriznog štaba Kantona Sarajevo i aktivnih građana Kantona Sarajevo) iz uzorka, korišteni su strukturirani upitnici. Upitnik namijenjen članovima Kriznog štaba Kantona Sarajevo sastojao se od ukupno 13 pitanja. Prvih 6 pitanja odnosilo se na njihove demografske karakteristike (spol, starosnu dob, stepen obrazovanja, područje obrazovanja, bračni status, te roditeljski status i broj djece). Narednih 5 pitanja odnosilo se na njihove aktivnosti u Kriznom štabu Kantona Sarajevo: članstvo, dužinu članstva, poziciju, sudjelovanje u izradi plana/strategije komuniciranja, te aktivno sudjelovanje u trenutnim aktivnostima komuniciranja

Pored navedenog, metodologija završnog rada također je obuhvatila implementaciju širokog spektra naučno-istraživačkih metoda, inter alia, metodu analize i sinteze, statističku metodu, metodu komparacije, metodu indukcije i dedukcije, te metodu deskripcije i eksplanacije. U sferi statističke obrade prikupljenih podataka, korišten je MS Office paket, prvenstveno zbog svoje praktičnosti i fleksibilnosti.

### **1.6. Zašto je planirano istraživanje bitno i za koga**

Obzirom da je komunikacija sastavni dio života svakog živog bića i osnova socijalizacije to implicira i odgovor za koga je istraživanje važno- za svako živo biće. Kriza može zadesiti

bilo koga u bilo kojem trenutku, a u kriznom periodu komunikacija dobija na značaju. Vještine komuniciranja u vremenu krize nerijetko su osnovni alat za prevazilaženje i savladavanje krize. Obzirom da je kriza to što jeste-stanje u ili oko organizacije ili društva koje staje na put ostvarenju zacrtanih ciljeva, smanjuje izgleda za preživljavanje organizacije, a u krajnoj liniji postaje i razlogom nestanka organizacije. Iz prethodnih rečenica jasno je vidljivo da je ovo istraživanje bitno za svakoga jer je upravljanje i prevazilaženje krize direktno vezano za egzistenciju čovjeka koja je ugrožena krizom i kriznim situacijama. Iako je kriza, sama po sebi, negativna pojava, ona ne znači nužno loš ishod (iako postoji realna vjerovatnoća za takvo nešto). Naime, kriza može biti prilika (što nekada i jeste) svima koji se nađu u istoj. Da bi kriza bila prilika za nešto veće, uspješnije i bolje potrebno je da se za krizu bude spremno (koliko to okolnosti dozvoljavaju), sa jasnim procedurama, ulogama i jasno definisanim pravilima za upravljanje krizom. Pretpostavka za to je adekvatna poslovna politika i stručan radni kadar. Namjera mi je bila da moje istraživanje bude od pomoći i budućim kolegama koji će krizno komuniciranje izučavati iz neke druge perspektive.

## **2. KOMUNIKACIJA I KRIZA**

### **2.1. Pojam komunikacije**

Pojam komunikacija potiče iz latinskog jezika od glagola „comunicare“ što u prevodu znači saopštiti ili učiniti zajedničkim. Izvedenica istog pojma „communicatio“ znači obraćanje zajednici. Komunikacija predstavlja osnovu socijalizacije svakog umno sposobnog bića, bila ona verbalna ili neverbalna. Osnovna potreba svakog ljudskog bića jeste društvena interakcija, tj. komunikacija sa drugim ljudima. Pretpostavka svakog međuljudskog odnosa je komunikacija. Komunikacija je potpuno prirodna i svjesna aktivnost, a ponekad čak i nesvjesna aktivnost. Komunikacija je, zbog toga, pojam u društvenim naukama koji uopšteno označava sveukupnost različitih oblika, veza i kontakata među pripadnicima društva, a posebno prenošenje poruka s jedne osobe ili grupe na druge. (Nešković, 2015.)

Komunikacija je proces slanja i primanja poruka, tj. proces na osnovu koga osoba, grupa ili organizacija prenosi neku vrstu informacije drugoj osobi, grupi, organizaciji, ili masovnom auditorijumu. (Nešković, 2015.)

Kritična aktivnost komunikacije jeste samo razumijevanje poruke. Suština uspješne komunikacije jeste da je informacija tačno primljena i shvaćena u smislu koji je odredio sam pošiljalac.

Da bi komunikacija uopšte mogla da se odvija, a posebno da bi se moglo komunicirati u nekom poslovnom kontekstu, učesnici komunikacije moraju da:

- poznaju jezik;
- imaju interakcijske vještine;

- imaju kulturno znanje. (Nešković, 2015.).

Proces komunikacije sadrži sljedeće elemente:

- učesnici u komunikaciji;
- instrumenti komuniciranja;
- funkcije komuniciranja.

Komunikacija se smatra dvosmjernim procesom, to jeste to je proces u prvom redu slanja poruke, a nakon toga i primanja poruke. Prilikom komuniciranja vrlo je važno znati šta je to podatak, a šta informacija. Povratna informacija predstavlja reakciju primaoca, to jeste njegov odgovor. (Nešković, 2015.).

Povratna informacija je pretpostavka svake uspješne komunikacije. Prenošnje poruka, vođenje korespondencije, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti sa poslovnim partnerima, javnošću itd. - sve to sačinjava sistem komuniciranja bez kojeg organizacija ne bi mogla postojati. (Lamza-Maronić, 2008).

Poslovna komunikacija se realizuje:

- unutar organizacije (proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije)
- izvan organizacije (proces u kojem učestvuju samo neki djelatnici organizacije)

## **2.2. Pojam krize**

Pojam kriza ima vrlo specifično značenje i ima drugačiji smisao u zavisnosti da li se koristi u vojnoj terminologiji ili medicini ili filozofiji i slično. Pojam kriza ima veliki broj definicija, ali neka opšteprihvaćena definicija je da je to sveobuhvatan poremećaj u životu pojedinca, kompanije ili društva u cijelini. Iako je kriza pojam koji se vezuje za sve sfere ljudskog djelovanja, kod većine ljudi se pojam kriza vezuje za ekonomsku krizu. Ekonomska kriza se definiše kao događaj, ali najčešće kao proces koji traje duži ili kraći vremenski period koji prijeti da nanese štetu kompaniji, osobi ili društvu u cjelini. U zavisnosti od ozbiljnosti krize i njenih implikacija na kompaniju ili društvo u cijelini, ona može ozbiljno zaprijetiti imidžu kompanije, a u ekstremnijim situacijama i dovesti u pitanje opstanak istog. Današnje poslovno okruženje karakteriše dinamičnost. Uslove u kojima kompanije posluju karakteriše njihova stalna promjeljivost što u određenom trenutku može dovesti do poslovne neizvjesnosti. U određenim slučajevima menadžment kompanija na bazi indikatora može predvidjeti neke krize, ali ipak to nije uvijek slučaj. Poslovna kriza većinom nastaje donošenjem loših odluka i ignorisanjem ili nesposobnosti da se uoče problemi u kompaniji. Brzina i adekvatnost odgovora čelnih ljudi u takvim momentima je od presudne važnosti za budućnost kompanije. Na određene krize niko nije imun bez obzira na vrstu poslovanja i

uspješnost, te kvalitet planiranja. Prilikom suočavanja sa krizom prvi korak je prihvatanje problema, to jeste priznavanje uzroka problema koji je doveo do krize. Samo shvatanjem i saniranjem uzroka problema može se efikasno upravljati krizom. Jedan od načina za upravljanje i ovladavanje krizom jeste upravljanje rizicima. Prihvatanjem krize se čini prvi korak ka izlasku iz iste. Upravljanje krizom je složen proces koji se kontinuirano dopunjava i usavršava, te se na taj način mogućnost za nastajanje neke nove krize minimizira ili se u krajnjem slučaju priprema za neku potencijalnu buduću krizu. Neuspjeh, odnosno problemi u poslovanju i kriza sastavni su dio egzistiranja preduzeća svugdje u svijetu, bez obzira da li su uzročnici krize u preduzeću ili izvan njega. (Softić, 2011.). Krizni menadžment je taj koji je osnovni faktor za izlazak iz krize u kojoj se zadesi kompanija, a krizno komuniciranje jedan segment kriznog menadžmenta.

### **2.3. Komuniciranje u vremenu krize**

Krizno komuniciranje predstavlja dijalog između organizacije i njene javnosti neposredno prije nastupa krizne situacije, ali i tijekom i nakon negativnog događaja. Dijalog se odnosi na kreiranje taktika i strategija kojima je osnovni cilj smanjenje štete imidža organizacije. (Jugo, 2017.)

Komunikacija u krizi označava ciljano izvještavanje određenih, unutarnjih i vanjskih, osoba i grupa osoba. (Osmanagić Bedenik 2003.)

Krizno komuniciranje je interaktivni proces, a može se definirati kao razmjena informacija i mišljenja prije, tokom, te nakon izbijanja krizne situacije. (Bulajić 2010)

Unutar preduzeća ili društva u cjelini krizno komuniciranje ima ulogu smanjiti nesigurnost pružanjem historijskih podataka i činjenica, perspektive i vizije, te potvrđivanje psihološke veze između članova jednog entiteta. Neophodno je da se tok komunikacije spušta do najnižeg nivoa entiteta.

Efikasan sistem komuniciranja u vremenima krize pozitivno djeluje na elan i moral članova društva, a također pozitivno djeluje i na kompletnu zainteresovanu javnost. Za komunikaciju se može reći da je učinkovita ako omogućava da relevantne informacije dospiju do svih hijerarhijskih nivoa, a takva je pretpostavka uspješnog prevazilaženja krize i prevencije iste u budućnosti.

Da bi komunikacija bila efikasna, ona mora imati tri dimenzije, i to:

- horizontalnu;
- vertikalnu; i
- bočnu

Svjetska gospodarska kriza dramatično je promijenila uvjete kriznog komuniciranja mnogih kompanija, što je također evidentno u vrijeme pandemije koronavirusa. U tom pogledu, prognoze o daljnjem napretku također su nepouzdanе kao matematički modeli o utjecajima i izgledima. Političari se još uvijek bore s finansijskim akterima i pokušavaju ih natjerati da slijede pravila. Ekonomičari su uveliko u gubitku sa svojim modelom “homo oeconomicus” - a do srži racionalnog čovjeka - i vide kako individualna i društvena šteta, uzrokovana neadekvatnim ljudskim djelovanjem, raste svakim danom. Nedostaju im odgovori, a prije svega uvjerljivi instrumenti koji su sposobni nositi se s krizom. Sve veći broj kompanija - ne samo organizacija iz bankarskog i osiguravajućeg sektora, već i kompanije iz stvarnog gospodarstva - pod pritiskom je legitimiranja jer ljudi postavljaju sve kritičnija pitanja o svojoj odgovornosti u ekonomskoj krizi, klimatskim promjenama, društvenoj jednakosti i dr. Finansijska kriza pogodila je sve sektore, a kao kriza legitimizacije i povjerenja predstavlja veliki izazov za kompanije širom svijeta.

#### **2.4. Globalna kriza uzrokovana pandemijom COVID-19**

U zadnjih 17 mjeseci svijet se suočava sa nevidljivim neprijateljem koji je veliki broj preduzeća i kompanija doveo u krizu, ali i ugrozio i ugasio živote mnogih. Društvena aktivnost je, prema mnogima, na najnižem nivou u novijoj historiji. U zavisnosti od sposobnosti i kapaciteta društva, ona se uspješno ili ne bore sa posljedicama koje na društvo u cijelini ostavlja COVID-19. Broj zaposlenih se na globalnom nivou drastično smanjio, a ekonomska aktivnost je na nižem nivou nego je bila u vrijeme velike ekonomske krize 2008. godine, što dovodi do inflacije i recesije. Uvođenjem epidemioloških mjera kojima je cilj zaštita ljudskih života dodatno se kriza zahuktavala. Kada govorimo o epidemiološkim mjerama i fizičkom distanciranju, ne možemo a da ne spomenemo implikacije koje je ta mjera ostavila na komunikaciju u svakom segmentu ljudskog života. COVID-19 je kompanije doveo u situaciju u kakvoj do tada nikada nisu bile. Društva, ali i kompletan svijet se nalazi oči u oči sa neprijateljem koji do sada nije bio poznat. U ovoj situaciji između brojnih prilagođavanja, kompanije i društva su morali pronaći i nove modele komunikacije. Posljednje tri decenije karakteriše ubrzan razvoj i napredak tehnologije te je ista omogućila da se komunikacije u izazovnim vremenima uopšte odvija i to prebacivanjem gotovo u potpunosti na elektronsko komuniciranje. Kompletna situacija sa pandemijom je pred kompanije i ljude postavila brojne izazove koji su se morali savladati kako ne bi došlo do neželjenih i fatalnih scenarija. U tome smislu, u vremenu pandemije je važno više nego ikada pažljivo i smisleno komunicirati, te javnost adekvatno i pravovremeno informisati o svim relevantnim promjenama. Vrlo je važno da se u takvim situacijama što više pozitivne unosi u komunikaciju, ali u tome treba biti umjeren kako ne bi došlo do “iskrivljenja” realnosti. Kako je pandemija dovela do zdravstvene, ekonomske i svih ostalih kriza, smatram da je to neiscrpna tema za detaljniju analizu i uticaj iste na svaku sferu ljudskog života. U doba pandemije, državne vlasti, ali i njeni niži nivoi, bili su aktivno uključeni u proces kriznog komuniciranja sa javnošću, ali da li su oni svoju komunikaciju uspostavili na idealan način? Da li su poruke slali odgovarajući članovi kriznih timova? Da li su učinili sve da javni interes



stave na prvo mjesto? Na ta, ali i brojna druga pitanja ću pokušati dati odgovor u završnom radu.

## 2.5. Krizno komuniciranje

Nowak (2021) navodi da se krizno komuniciranje odnosi na tehnologije, sisteme i protokole koji omogućavaju organizaciji da efikasno komunicira tokom velike prijetnje svom poslu ili ugledu. Naime, organizacije moraju biti pripremljene za širok raspon potencijalnih kriza, uključujući ekstremne vremenske uvjete, kriminal, kibernetičke napade, opoziv proizvoda, korporacijske malverzacije, krize ugleda i PR incidente kao i brojne druge nepogodne slučajeve ili dešavanja. Priprema unaprijed za krizu, prema Olsson (2014), osigurava da relevantno osoblje može brzo i efikasno komunicirati jedno s drugim u trenucima prijetnje, razmjenjujući informacije koje omogućavaju organizaciji da brzo ispravi situaciju, zaštiti korisnike, zaposlenike i imovinu, te osigura kontinuitet poslovanja. Svaki lider zna da je komunikacija tokom krize kritična, što potvrđuje i Argenti (2003). Kada lideri komuniciraju hitno, transparentno i empatično, to pomaže ljudima da se prilagode stalno promjenjivim uslovima koje kriza donosi. Ton hitnosti ohrabruje ljude da donesu brze odluke kako bi umanjili štetu. Krize za preduzeće mogu imati različite oblike. Međutim, bez obzira jesu li slučajne, finansijske, pravne ili krize neke druge prirode, svim pogođenim kompanijama je zajedničko: kritična potreba za uspješnim upravljačkim i operativnim odgovorom, kao i učinkovitom komunikacijom s vanjskim i unutrašnjim stakeholderima (Deline, 2021).

U posljednje dvije decenije sve veći broj kompanija razvio je i kritički poboljšao prilagođene pristupe komunikaciji sa vanjskim stakeholderima u slučaju krize (Deline, 2021; Lee i Jahng, 2020). Međutim, veliki broj kompanija još uvijek ne shvata ili ne djeluje na činjenici da je efikasna komunikacija sa zaposlenima također ključna za upravljanje poslovnim krizama. Bez obzira na veličinu kompanije, ugled ili industriju, priprema za efikasnu komunikaciju sa zaposlenima u vrijeme krize neizbježno zahtijeva postavljanje odgovarajuće organizacione strukture i procesa prije nego što dođe do krize. To uključuje dodjeljivanje odgovornosti, obuku zaposlenika i uspostavljanje instrumenata koji omogućuju besprijekornu vertikalnu (odozgo prema dolje, kao i odozdo prema gore) i horizontalnu komunikaciju zaposlenika, čak i pred ekstremnim stresom, kako navode Ndlela, Smith i Barlow, (2019). Samo ako se sistematsko planiranje, implementacija i evaluacija internog kriznog komuniciranja kompanije sprovodi na nivou cijele kompanije i na stalnoj osnovi, menadžment će se moći osloniti na ovaj vrijedan alat za smanjenje štete povezane s krizom, kao i iskorištavanje svih mogućnosti krize može se predstaviti.

U nastavku su predočeni praktični savjeti od strane odabranih akademskih stručnjaka za menadžere na svim nivoima korporativne hijerarhije kako bi se osigurala efikasna komunikacija zaposlenih tokom krize. Njihova implementacija igra važnu ulogu u aktivnom očuvanju, pa čak i jačanju ugleda i konkurentnosti kompanije.

## **2.6. Prepoznavanje zaposlenika kao ključne grupe stakeholdera s kojima se može komunicirati**

Korporacijske krize izazivaju ogroman pritisak i neizvjesnost za svako pogođeno preduzeće i njegove zaposlenike. Kako bi se spriječile glasine, lažne informacije i neutemeljene optužbe, potrebno je komunicirati sa svim vanjskim i unutrašnjim dionicima (Nowak,2021). Kompanije koje podcjenjuju važnost efikasne komunikacije sa zaposlenicima u tom periodu često trpe značajnu ekonomsku štetu kao posljedicu, između ostalog, nedostatka povjerenja, niskog morala i kasnijeg gubitka svoje najvrednije imovine, dobro obučene i posvećene zaposleni.

Stoga se u slučaju krize treba pozabaviti sljedećim pitanjima, što snažno ističu Heide i Simonsson (2021):

- Koji je željeni ishod komunikacije? [cilj]
- Šta će biti saopšteno? [poruka]
- Ko će započeti komunikaciju? [pošiljalac]
- Sa kojim grupama zaposlenih (i rukovodstvom) će se komunicirati? [primalac]
- Kako i / ili gdje će se komunikacija odvijati? [kanal / mjesto]
- Kada će se odvijati komunikacija? [vremenska linija]

Sljedeća dva pitanja moraju se riješiti i tokom krize i kao dio postkrizne evaluacije i planiranja pripremljenosti za krizu:

- Je li komunikacijski cilj ispunjen? [evaluacija]
- Kako možemo bolje postupati? [optimiziranje]

Uprava također mora shvatiti (i pripremiti se u skladu s tim) da je u kriznoj situaciji potrebno povećati učestalost interne komunikacije budući da zaposlenici obično imaju veliku potražnju za ažuriranim informacijama, kao i želju za stalnim povratnim informacijama (Netten i Van Someren, 2011).

## **2.7. Potreba za provođenjem otvorene, pravovremene i istinite komunikacije sa zaposlenicima**

Posebno u kriznim vremenima, samo oni zaposlenici s kojima se komunicira na otvoren, pravovremen i istinit način mogu i voljni su predstavljati svoju kompaniju i aktivno podržavati njene ciljeve unutar i izvan organizacije. Uprava koja se bori s krizom također mora biti svjesna da kad god je to moguće interna komunikacija treba prethoditi vanjskoj komunikaciji. Posebno je važno da vanjski izvori informacija ne izvještavaju o negativnim

vijestima vezanim za krizu koje su zaposlenima ranije bile nepoznate, jer bi to moglo otuđiti zaposlenike i ometati uspješan odgovor na krizu i oporavak (Previšić i Ozretić, 2004).

Uključivanje u dijalog sa što je moguće većim brojem zaposlenika također potiče bolje razumijevanje i podršku zaposlenika u vezi s možda nepopularnim, ali ipak neophodnim koracima koje će rukovodstvo potencijalno morati poduzeti kako bi prevladalo krizu i osiguralo budućnost kompanije. Takav je bio slučaj kada je velika američka proizvodna kompanija zatvorila tvornice u nekoliko država i Europe. Kompanija je pridobila pogođene zaposlenike detaljnim objašnjenjem zašto je zatvaranje bilo neizbježno i pružanjem sveobuhvatnih informacija o alternativnom zapošljavanju na drugim lokacijama kompanije, uslugama zamjene i otpremninama.

## **2.8. Odgovaranje na pitanja i nedoumice zaposlenih vezano za krizu**

Pitanja i brige zaposlenih treba predvidjeti, identificirati i na njih odgovoriti na odgovarajući način. Budući da je povjerenje zaposlenika u sposobnost menadžmenta da se nosi s krizom od vitalnog značaja, treba se pozabaviti čak i onim pitanjima i problemima koji mogu biti od manjeg značaja za menadžment ili doći u nezgodno vrijeme. Ovo je posebno istinito ako su zaposlenici ili njihovi najmiliji pretrpjeli bilo kakvu fizičku ili drugu štetu zbog pogrešnih radnji kompanije. U slučajevima kada kompanija može biti odgovorna za bilo kakvu štetu zaposlenima ili njihovim voljenima, obično je korisno prenijeti žaljenje i empatiju, kao i objašnjenje koraka koje kompanija poduzima kako bi riješila situaciju.

Ovaj komunikacijski odgovor, međutim, ne bi trebao biti zasnovan samo na stavovima menadžmenta, već mora uzeti u obzir percepcije, mišljenja i očekivanja unutar različitih grupa dionika, prema Renko (2005). Naravno, menadžment također mora imati na umu bilo kakva ograničenja (zakonska ili druga) u pogledu širenja određenih informacija koje se odnose na krizu.

## **2.9. Osnaživanje zaposlenih da funkcionišu kao saveznici u komunikaciji**

Zaposlenici imaju osobni interes u suradnji s menadžmentom kako bi prevladali krizu, a mnogi su željni aktivnog promicanja pozicija kompanije interno i eksterno. Uprava bi stoga trebala usmjeravati zaposlenike u nastojanju da govore u ime kompanije. Osnaživanje zaposlenika da preuzmu odgovornost u vrijeme krize stvara vrijedne komunikacijske saveznike koji ne samo da interno jačaju osnovne poruke, već ih i prenose u zajednicu. Interna krizna komunikacija trebala bi se provoditi koristeći uspostavljene komunikacijske kanale i mjesta, osim onih koji su možda razvijeni za upravljanje posebnim kriznim scenarijima. Koji god način interne komunikacije u kriznim situacijama kompanija odabrala, što se unaprijed rukovodi o tome šta se dešava, to će se zaposlenici osjećati bolje informisani i povjereni (Yan Jin, 2010).

Kako bi omogućile učinkovitu internu kriznu komunikaciju između višeg menadžmenta i velikog broja zaposlenih, koji se mogu nalaziti u različitim zemljama, današnje vodeće korporacije koriste sofisticirane komunikacijske kanale, uključujući prilagođene intranete, naprednu tehnologiju video konferencija i profesionalno proizvedenu poslovnu televiziju. Međutim, studije su u više navrata pokazale (one s osvrtom na strana ali i domaća tržišta) da komunikacija licem u lice između nadređenih i njihovih direktnih podređenih ostaje odlučujući alat u omogućavanju učinkovite komunikacije zaposlenika tokom krize te se stoga ne smije zanemariti (Previšić i Ozretić, 2004; Yan Jin, 2010).

## **2.10. Osiguravanje dosljednosti poruka i istovremene komunikacije**

Učinkovito vanjsko i unutarnje krizno komuniciranje također ovisi o dosljednosti poruka koje prenose kompanija i njeni zaposlenici. S ciljem koherentnih poruka i istovremene komunikacije, sve više kompanija primjenjuje „politiku jednog glasa“ koja samo kvalificiranim zaposlenicima koji su elektronički povezani s višim rukovodstvom i međusobno dopušta da funkcioniraju kao glasnogovornici kompanije.

Pod uvjetom da kompanija koristi funkcionirajući „Proces razvoja poruka“, postojanje „Politike jednog glasa“ može biti vrlo korisno u kriznoj situaciji. Mnoge kompanije, međutim, imaju poteškoća u osiguravanju da se slijedi njihova „politika jednog glasa“. Jedan od izazova „politici jednog glasa“ je prirodna tendencija zaposlenih da razgovaraju sa porodicom i prijateljima o stresnim događajima vezanim za posao, možda izražavajući kritike na koji način uprava postupa sa situacijom . (Nowak, 2021).

Međutim, mnogo veći rizik za „politiku jednog glasa“ je mogućnost da zaposlenik, možda frustriran nedostatkom informacija i rastućom zabrinutošću zbog sigurnosti posla, može podnijeti pritužbu medijima. Ovaj potez ne bi samo sabotirao kompanijinu „politiku jednog glasa“, već bi u stvari mogao ugroziti cijeli odgovor na krizu. Stoga menadžment mora ostati osjetljiv na potrebe zaposlenika i zapamtiti da postoje novinari istraživači koji rado intervjuiraju nezadovoljne zaposlenike kako bi proizveli priču koja se može prodati.

## **2.11. Omogućavanje povratnih informacija zaposlenih putem dvosmjerne komunikacije**

Uspješno upravljanje krizom ovisi o komunikaciji kao sredstvu obavještanja (o incidentu), kao i o dvosmjernoj kriznoj komunikaciji čiji je cilj traženje povratne informacije i uključivanje u konstruktivan dijalog. U vrijeme krize zaposlenici cijene i sve više traže povratne informacije, poput komunikacije licem u lice i dvosmjerne komunikacije zasnovane na intranetu. Pružanje povratnih informacija vrijedi malo, ako rukovodstvo povratne informacije ne shvati ozbiljno i uključi ih u donošenje odluka.

Sljedeća tri argumenta uvjerila su više menadžere vodeće farmaceutske korporacije da je vođenje aktivnog dijaloga sa što je moguće više zaposlenih tokom krize vrijedno iako može

iskoristiti oskudne resurse, što ističu Heath i O'Hair (2020). Kao rezultat toga, plan upravljanja krizom kompanije sada uključuje detaljne informacije o tome kako će se povratne informacije zaposlenih generirati u slučaju krize:

- Prvo, povratne informacije zaposlenih dopuštaju menadžmentu da prate da li su poruke došle do predviđenih grupa zaposlenih i dovele do željenog ponašanja.
- Drugo, povratne informacije zaposlenih omogućuju menadžmentu ne samo praćenje mišljenja, percepcija i očekivanja zaposlenih, već i otkrivanje poruka koje vanjski stakeholderi prenose zaposlenicima u vezi s krizom.
- Treće, i najvažnije, povratne informacije zaposlenika u vrijeme krize često sadrže vrijedne informacije i važne prijedloge za smanjenje štete, iskorištavanje mogućnosti i sprječavanje budućih kriza

## **2.12. Pružanje vitalnih resursa za maksimalnu spremnost na krizu**

U idealnom slučaju, sve lokacije preduzeća, nivoi korporativne hijerarhije, poslovni odjeli uključeni su u sistematsko planiranje, implementaciju i evaluaciju upravljanja krizom u kompaniji. U tom kontekstu moraju se izvršiti složeni zadaci, uključujući integraciju vanjske i unutrašnje krizne komunikacije u cjelokupni proces upravljanja krizama i implementaciju sistema upravljanja pitanjima za cijelu kompaniju. Ovi i drugi bitni zadaci vezani za upravljanje krizom zahtijevaju resurse od kojih bi relativno mali, ali kritično važan dio trebao biti namijenjen osiguravanju efikasne komunikacije sa zaposlenicima. (Ndlela, Smith i Barlow, 2019).

Budući da su korporativne krize dio životnog ciklusa organizacije, one se prije ili kasnije mogu dogoditi bilo kojoj kompaniji, bez obzira na to koliko menadžment stavlja naglasak na neophodnu prevenciju kriza. Stoga ključ organizacijskog opstanka leži u maksimiziranju spremnosti kompanije za krizne situacije. Ako menadžment nema dovoljno teorijskog znanja i iskustva u kriznoj komunikaciji, preporučljivo je angažirati vanjske konzultante, čije sudjelovanje pomaže povećati spremnost kompanije za krizu, kao i njenu sposobnost da učinkovito odgovori na krizu i brzo se oporavi od nje. Samo ako menadžment prepozna kritičan značaj maksimiziranja pripremljenosti za krizu i aktivno promovira odgovarajući način razmišljanja u cijeloj kompaniji, bit će moguće minimizirati štetu uzrokovanu krizom i rezultirajuću organizacijsku promjenu pretvoriti u konkurentne prednosti. Kako su mnoge korporacije, nažalost, morale naučiti na teži način, efikasna komunikacija sa zaposlenima igra ključnu ulogu u uspješnom upravljanju krizama i olakšava potrebne organizacijske promjene. (Nowak, 2021).

Organizacije prelaze u fazu odgovora kriznog upravljanja kada dođe do krize. Uloga strateške komunikacije u ovoj fazi je pružiti pravovremene, vjerodostojne informacije koje informiraju zainteresirane strane. Komunikacija služi i kao alat za izgradnju povjerenja. Vjerovatnije je da će organizacije koje dijele autentične, transparentne i dosljedne poruke

steći povjerenje, zadržati percepciju svog brenda i zadržati lojalne kupce, zaposlenike i partnere.

Strateška komunikacija u krizi stvara vezu između preduzeća i njihovih stakeholdera. Organizacije koje tokom upravljanja krizom koriste povratnu spregu mogu bolje razumjeti kako se osjeća njihova ključna publika i pokazati empatiju prema onome što proživljavaju. Postupanje s empatijom i dostavljanje jednostavnih i činjeničnih informacija putem različitih kanala pomaže organizacijama da odagnaju zabunu i zabrinutost. Preuzimanje kontrole nad pričom o krizi i susret sa zainteresiranim stranama gdje se nalaze pomaže preduzećima u stabilizaciji i upravljanju neposrednom krizom, prema Deline (2021).

Preduzeća ulaze u fazu oporavka kada počnu doživljavati stabilnost. Koristite stratešku komunikaciju u ovoj fazi za procjenu novih mogućnosti i pružanje jasnoće zainteresiranim stranama o tome kako bi budućnost mogla izgledati. Čak i ako se počne osjećati ponavljajuće, proaktivna i dosljedna komunikacija od vitalne je važnosti u ovoj fazi jer se dionici mogu osjećati nesigurno, čak i kad se organizacija počne stabilizirati i oporavljati. Lideri mogu koristiti komunikaciju za definiranje i artikuliranje buduće vizije kompanije, a istovremeno informirati ljude o poboljšanoj stabilnosti kompanije. (Netten i Van Someren, 2011).

Interne poruke tokom ove faze mogle bi se fokusirati na motivisanje zaposlenih da razmišljaju i djeluju drugačije zbog krize. Izvana, kompanija se još uvijek može pozabaviti krizom, ali će početi pripremati kupce za budućnost. Neophodno je saznati gdje se nalaze stakeholderi i kako su se njihova očekivanja promijenila primjenom alata za praćenje i slušanje i uključivanjem stakeholdera u dvosmjernu komunikaciju. Ovi uvidi pomažu organizaciji da utvrdi koja bi prilagođavanja mogla biti potrebna kako bi se poslovanje oporavilo. Promjene su česte u ovoj fazi, a uključivanje komunikacijskih strategija upravljanja promjenama u poslovni plan može pomoći efikasnom pokretanju organizacije. (Nowak, 2021).

Uloga strateške komunikacije u fazi obnove je pomicanje poslovanja sa povjerenjem za održivi rast. To je prilika za organizaciju da preusmjeri svoju komunikaciju sa svojom svrhom, misijom i vrijednostima i pruži obrazloženje za sve promjene učinjene kao rezultat krize. Ova komunikacija pomaže kompaniji da uspostavi značajne veze sa stakeholderima koji će pozitivno razlikovati njen brend i kulturu. Organizacije u fazi oporavka počinju prebacivati poruke s krizne na budućnost. Lideri igraju ključnu komunikacijsku ulogu u ovoj fazi inspirirajući i motivirajući zaposlenike. Također je važno vrijeme za izražavanje zahvalnosti internim i eksternim dionicima koji su podržali poslovanje kroz krizu.

Organizacije koje za vrijeme krize efikasno koriste komunikaciju za autentično povezivanje sa stakeholderima imaju najbolju priliku za dugoročni uspjeh. Kompanije grade povjerenje kada komuniciraju autentično, transparentno i jasno. Ljudi koji vjeruju organizacijama vjerovatnije će podržati i zalagati se za brend. Strateška komunikacija u krizi daje

organizacijama povjerenje da unaprijede poslovne planove i ponovo uđu na tržište kako bi na smislen način služili svojim dionicima. (Yan Jin, 2010).

### **3. VAŽNOST EFIKASNOG POSLOVNOG KOMUNICIRANJA TOKOM KRIZE S OSVRTOM NA PANDEMIJU COVID-19**

U posljednjih godinu dana izbijanje koronavirusa u svijetu je donijelo neizvjesnost, stres, emocionalne poremećaje i još mnogo toga. Preduzeća i organizacije se bore da svojim stakeholderima obezbijede odgovarajući set resursa za prevazilaženje trenutne krize. Tokom krize, efikasna komunikacija je neophodna. Poslovni lideri moraju dosljedno komunicirati s transparentnošću i empatijom. Učinkovita komunikacija pomaže izgradnji povjerenja i nade u organizacije i njihove napore da se prilagode izazovima s kojima se suočavaju. Međutim, videći kako svijet nikada nije vidio krizu poput ove u prošlosti, lideri i komunikatori se bore da osmisle plan komunikacije u krizi koji će povezati zaposlenike, zajednice i druge dionike. Lideri i komunikatori moraju biti oprezni u pogledu radnji koje poduzimaju pri kreiranju kriznih planova, pazeći da budu primjereni, informativni i efikasni.

#### **3.1. Kreiranje kriznog plana**

Prema istraživanjima od strane nekolicine akademskih stručnjaka na ovu temu u recentnom periodu, neki vrijedni savjeti za stvaranje snažnog kriznog plana uključuju:

*1. Potreba da svi napori u komunikaciji budu dosljedni, jasni i kontinuirani.* Kriza, posebno ona sve dok je ova pandemija, ograničava sposobnost ljudi da se nose sa prevelikim količinama informacija. Kontinuirani komunikacijski napori smanjuju strah među grupama stakeholdera i jamče da su te grupe vremenom shvatile ključne poruke organizacije i izgradile povjerenje. S toliko negativnosti u svijetu, lideri i komunikatori trebaju učiniti poruku što pozitivnijom, ohrabrujućom i punom nade te podsjetiti svoje grupe dionika na načine na koje se organizacija suočila i savladala izazove u prošlosti.

*2. Pomoć grupama stakeholdera u suočavanju s emocionalnim poremećajima koji dolaze s ovom krizom.* Lideri i komunikatori trebali bi širiti česte poruke koje se fokusiraju na pomaganje zaposlenicima, korisnicima, okolnim zajednicama u suočavanju s globalnom pandemijom. Lideri i komunikatori moraju nadići samo fokusiranje na to kako ova kriza utječe na organizaciju – ali i fokus na uključene grupe stakeholdera. Kroz slanje kriznih poruka, lideri i komunikatori trebali bi pokušati izgraditi zajednicu i usredotočiti se na njen zajednički društveni identitet. Na primjer, stvaranje virtualnih kampanja koje omogućuju zaposlenicima međusobnu interakciju – izvan posla – može potaknuti moral zaposlenih. Osim toga, organizacija bi se također trebala usredotočiti na osiguravanje da njene poruke s različitim grupama stakeholdera budu jedna na jedna i da se razlikuju od jedne do druge grupe.

3. *Podsjećanje stakeholdera na ciljeve i misije organizacije.* Vođe i komunikatori moraju osigurati da se sve poruke povežu s dubljim osjećajem svrhe. Na početku krize, organizacije moraju naglasiti svoje ciljeve tokom ove pandemije. Često, posebno tokom dugotrajne krize, grupe stakeholdera mogu izgubiti iz vida sveobuhvatnu svrhu organizacije prije krize. Za komunikatore je važno podsjetiti zainteresirane strane na ove misije i ciljeve i raditi na njihovom postizanju tokom krize. Na primjer, ako se organizacija ponosi time što služi svojim zaposlenicima, krizni plan trebao bi uključivati načine na koje organizacija može podržati svoje zaposlenike – poput pružanja zdravstvenih dana, bolovanja (uz plaću) itd.

Neočekivana i dugotrajna priroda izbijanja koronavirusa dovela je do oklijevanja i skepticizma kada je u pitanju stvaranje kriznog plana. Međutim, vođe i komunikatori moraju imati na umu da su svi „u istom čamcu“ u pogledu implementacije nove vrste kriznog plana. Organizacije moraju izdvojiti vrijeme, trud i resurse za formuliranje dobro osmišljenog, strateškog plana koji priznaje padove, naglašava vrhunce i uokviruje jasan plan za budućnost.

Kako će se razvijati broj infekcija virusom SARS-CoV-2 i kada će se postići maksimalni kapacitet zdravstvenog sistema? Kako stanovništvo reaguje na vladine protumjere za suzbijanje širenja virusa? U kojim regijama postoji povećan rizik od infekcija? Ovo su samo neka od pitanja na koja su istraživači morali odgovoriti tokom trenutne pandemije COVID-19.

Izazovi koji su proizašli iz posebnih okolnosti tekuće pandemije uključivali su (i) naglo povećani vremenski pritisak i učestalost komunikacije, (ii) potrebu za većom transparentnošću pod ograničenjima zaštite podataka i povjerljivosti, i (iii) povećanu potrebu za komunikacijom složene informacije, poput statističkih neizvjesnosti, a istovremeno nude i praktične savjete koje je lako pratiti. Mnoge krize koje karakteriziraju značajno direktno uključivanje istraživača u rješavanje neposrednih problema jednokratni su događaji poput zemljotresa, gdje je “kritični period” katastrofe prekratak da bi se istraživači mogli uključiti. Istraživači su uključeni samo kako bi pomogli u ublažavanju posljedica nakon što se događaj dogodio ili predvidjeli buduće događaje. S druge strane spektra su dugotrajna pitanja poput epidemije HIV-AIDS-a ili klimatske krize, gdje kritični period traje godinama. U oba scenarija nema prevelikog vremenskog pritiska na istraživače. Nasuprot tome, za vrijeme pandemije, okolnosti se mogu promijeniti u roku od nekoliko dana i moraju se brzo donijeti odluke za poduzimanje radnji i sprječavanje daljnje štete. S tim u vezi, pandemija je slična događajima kao što su erupcije vulkana, izlivanje nafte i nuklearne katastrofe, koje zahtijevaju hitnu intervenciju, što dovodi do intenzivnog vremenskog pritiska na sve uključene aktere.

### **3.2. Izazovi uzrokovani pandemijom COVID-19**

Tokom pandemije COVID-19, od istraživača „na prvoj liniji“ zatraženo je da u daleko većoj mjeri učestvuju u ciklusu objavljivanja širokih medija nego prije krize. Kao posljedica toga,



naučna komunikacija CSH -a brzo se promijenila iz scenarija „naučnog pritiska“ u scenarij „povlačenja politike (i medija)“. Iako je CSH nastavio objavljivati nove rezultate na web stranici posvećenoj istraživanju vezanim za COVID-19, direktne zahtjeve medija za komentiranje trenutnog razvoja događaja, kao i izravne zahtjeve za informacijama od kreatora politike (povlačenje), naglo povećano. Postojao je i novi i intenzivan interes za sam naučni proces, uključujući izvještavanje širokih medija o preštapovanjima i naučnim sporovima. Ovom fenomenu izvještavanja masovnih medija o komunikacijama koje su obično namijenjene samo stručnoj publici moglo se svjedočiti na globalnoj razini; na primjer, rasprava u Velikoj Britaniji o simulaciji predviđanja broja slučajeva i rasprava u Njemačkoj o virusnom opterećenju djece.

Naučni proces na početku pandemije COVID-19 karakterizirao je visok stepen nespoznatljive neizvjesnosti u odnosu na procjenu rizika i budući razvoj pandemije. To je uključivalo biološke parametre virusa i s njima povezane bolesti, kao i najefikasniju strategiju za suzbijanje njegovog širenja. Zbog nedostatka testova, širenje virusa je također slabo shvaćeno. U tom kontekstu, nauka se morala komunicirati naglašavajući neizvjesnost koja je uključena u ovo pitanje. Kreatori politike morali su biti svjesni neizvjesnosti prilikom donošenja teških izbora pod vremenskim pritiskom. Složenost pruženih informacija i uključena neizvjesnost učinili su stoga izazovom zadovoljiti opću potražnju za praktičnim savjetima.

### **3.3. Smjernice za komuniciranje u uslovima pandemije COVID-19**

COVID-19 će bez sumnje značajno utjecati na poslovne performanse i operativne strategije i u predstojećem periodu. Proaktivne, dosljedne i jasne strategije vanjske komunikacije mogu pomoći u održavanju razine kontinuiteta poslovanja, pokazati predanost svim dionicima (pacijentima, zdravstvenim službenicima, lokalnim zajednicama, zaposlenicima, dobavljačima, partnerima i investitorima), zaraditi povjerenje, pa čak i ojačati i izgraditi odnose tokom ovog neizvesnog vremena. Kompanije koje imaju fokusiran i dobro osmišljen plan mogu djelovati brzo ako je potrebno, biti proaktivne i razlikovati se.

Da bi kompanije nastavile poslovati na što učinkovitiji način, važno je uzeti u obzir sljedeće:

Objavljivanje ažuriranja o COVID-19 na namjenskom odjeljku web stranice kompanije, uključujući:

- Procedure politika i ažuriranje poslovanja
- Saopštenja za javnost, izjave kompanija, pitanja i ažuriranja
  - Uključivanje sadržaja povezanih s odgovorima i strategijama na COVID-19 u postojeće materijale;

- Razvoj plana odgovora na vanjska pitanja-koristite razgovore na društvenim medijima i pretražite analize prometa kako biste bili sigurni da možete odgovoriti na uobičajena pitanja vezana za COVID-19
- Stvaranje kohezivnog komunikacijskog pristupa kroz sve kanale, uključujući:
  - Osiguravanje da su kritične komunikacije pričvršćene na vrh sažetaka kompanija na Twitteru, Facebooku i LinkedInu kako bi bile vidljive posjetiteljima web stranice
  - Pružanje uvida u finansije i ažuriranje utjecaja na poslovanje investitorima, u odgovarajuće vrijeme i po završetku potpune analize;
  - Uključivanje filantropske/društveno odgovorne komunikacije u napore vezane za COVID-19: priznavanje napora vlade i zdravstvenih radnika i razmjena ažuriranja trećih strana iz CDC-a i drugih vladinih agencija odličan je izvor sadržaja i prilika za iskazivanje podrške naporima industrije.

Značajan broj kompanija naišao je na otpor radnika za radom iz kancelarije, zbog straha od infekcije. Osim drugih izazova, ovaj problem je još dublje stagnirao u poslovnim aktivnostima. Što se tiče suočavanja s ovim komunikacijskim izazovima, kompanije koje su bile otvorenije za proces digitalizacije, preživjele su pandemiju s mnogo lakšim preprekama. Pandemijska kriza natjerala ih je da preusmjere komunikaciju na internetu, uključujući održavanje poslovnih sastanaka, praćenje napretka zadataka i dogovaranje projekata sa timovima na mreži. Preduzeća koja su digitalizirala svoje interne i eksterne komunikacijske procese imala su lakši prijelaz u novu normalu. Neka preduzeća izjavila su da planiraju nastaviti koristiti ove digitalne alate čak i nakon što je pandemija prošla. Sposobnost rada od kuće imala je koristi za zaposlene; međutim, jedna velika zabrinutost koju su izrazili u vezi s radom na daljinu je nadzor.

Čini se da zaposlenici moraju koristiti radne prijenosne računare i komunicirati putem odabranih platformi kompanije; dvosmisleni su u mjeri u kojoj ih njihove kompanije mogu nadzirati. Direktna fizička komunikacija između kupaca/potrošača i preduzeća bila je vrlo teška, što se odrazilo u nedostatku odgovarajućih i pravovremenih informacija kupaca/potrošača o poslovnim ponudama i proizvodima; posljedično, opadanje kupovine i interesa za proizvode. Strah i ograničenja kretanja doveli su do prebacivanja poslovnih aktivnosti na internet i istaknuli su prednosti poslovanja na mreži. Budući da je većina potrošnje koncentrirana na internetu, društvene mreže, web stranice vlastitih kompanija i CRM platforme postale su ključne u komunikaciji i razmjeni vrijednosti između preduzeća i potrošača. Svijet je naučio prihvatiti ovu pandemiju, prilagođavajući se novom normalnom načinu života i komunicirajući uglavnom koristeći digitalne alate za to. Tek trebamo vidjeti koliko će nam biti ugodno s ovom novom normom i hoćemo li se vratiti na stari način obavljanja poslova kada pandemija prođe.

Dakle, komunikacija je osnova za upravljanje kriznim situacijama. Ključna uloga strateške komunikacije tokom krize je stabilizacija i napredovanje organizacije ulijevanjem povjerenja, sticanjem povjerenja i angažiranjem dionika. Jasna, dosljedna komunikacija od vitalnog je značaja za uspješno održavanje kontinuiteta poslovanja i oporavak. Kada je u

pitanju krizna situacija, najgora pozicija u kojoj se treba naći je organizacija koja nastoji iskoristiti situaciju. Kad ljudi nikoga ne mogu kriviti za uzrok krize, bit će vrlo sretni da sav svoj bijes usmjere na ljude za koje vjeruju da ga pogoršavaju. Nepotrebno je reći da su najbolji (ili najgori, zapravo) primjer ovoga svi poslovi koji su lutali po zatvorima tokom zdravstvene krize, čineći osnovne potrepštine preskupima za mnoge ljude. Osim što ozbiljno nanose štetu vlasničkom brendu, mnoga od tih preduzeća suočavaju se sa regulatornom cenzurom. Na blažem kraju, u komunikaciji se moraju izbjegavati oportunističke taktike ostvarivanja prodaje. Na primjer, Subway-ovo vezivanje primanja maski za kupovinu bio je vrlo loše osmišljen i štetan pristup. Umjesto toga, neophodno je usredotočiti se na pružanje olakšanja klijentima i javnosti isticanjem popusta ili poticaja koje poslovanje nudi i kako će ti gesti pomoći ljudima da se bolje nose s krizom.

U vrijeme krize kao što je ova, razumljivo je da će ljudi imati mnogo neizvjesnosti u pogledu toga šta im je činiti. U tekućoj zdravstvenoj krizi, svi će razumljivo biti uznemireni, pa je važno za poslovanje svake kompanije da nastavi komunicirati s kupcima koristeći sve dostupne tehnološke kanale. Menadžeri bi trebali učiniti sve što je u njihovoj moći da korisnicima ne izgledaju kao da su u panici. U suprotnom, to može dovesti do gubitka prodaje ili drugih mogućnosti, kao i do narušavanja ugleda, gdje takva šutnja predstavlja lošu uslugu korisnicima. Preduzećima također često nedostaje PR kohezija tokom krize, što rezultira situacijom u kojoj korisnici traže jednu stvar sa Facebook stranice i dobijaju različite informacije sa Twitter naloga. Očigledno, to ne bi ulijevalo povjerenje klijentima da je naš posao kojem mogu vjerovati u to vrijeme. Uzrok ovakvih problema često su suigrači koji nisu u kontaktu jedni s drugima. Prvo rješenje je osigurati postojanje opsežnog komunikacijskog plana od početka, a drugo je osigurati da je plan ažuriran i dostupan svima koji bi mogli govoriti u ime kompanije.

Slijedom svega navedenog, možemo reći da učinkovita komunikacija osigurava da ne samo da prenesemo svoju poruku nekome, već i da mu damo do znanja o našim osjećajima i emocijama. Bilo da se radi o članovima porodice, prijateljima ili kolegama iz ureda, efikasna komunikacija pomaže pojedincima da s lakoćom prođu kroz životne zadatke. Tačne, pravovremene i relevantne informacije kritične su tokom svake krize i hitne situacije. Predlaže se da krizno komuniciranje bude sastavni dio efikasnog komunikacijskog plana. Sva poduzeća trebaju imati plan komunikacije u kriznim situacijama kako bi se osiguralo pružanje točnih informacija tokom hitne situacije kako bi se smanjili problemi uzrokovani zavaravajućom komunikacijom.

Prvo i osnovno je postaviti više komunikacijskih sredstava pomoću tekstualnih poruka i e-pošte, a najnovije su Whatsapp grupe. Platforme društvenih medija također mogu biti od velike pomoći. Moguće je kreirati Facebook stranicu na kojoj zaposlenici mogu provjeriti informacije i imati dvosmjernu interaktivnu komunikaciju. Dobar komunikacijski plan ukazuje na to da brinete o svojim zaposlenicima i o svojim klijentima. Odgovarajući plan komunikacije s medijima je također bitan. Savjetuje se imenovanje glasnogovornika, koji će ih obučiti u radu s medijima, pazeći da svi zaposlenici znaju ko su i kako im usmjeriti medije.

Obuka glasnogovornika o ispravnom ponašanju je vrlo važna i oni bi trebali biti u stanju projicirati povjerenje u interakciji s medijima. Interni krizni komunikacijski cilj trebao bi biti pružanje pravovremenih, tačnih i jasnih informacija kako bi se spriječile netočnosti i glasine. Da bi se to postiglo, predlošci poruka moraju biti stalno spremni kako bi se uštedjelo vrijeme i energija. To može spriječiti mnoge greške do kojih može doći nakon što se dogodila stvarna hitna situacija.

Važno je postaviti raspored komunikacija nakon katastrofe. Najkritičnije informacije treba objaviti što je prije moguće. Kad se situacija stabilizuje, dobro je objavljivati informacije u određenim intervalima, na primjer svako jutro i večer. Poslovni plan za kriznu komunikaciju trebao bi uključivati više načina za dopiranje do ključnih dionika, poput tekstualnih poruka, e-pošte, telefonske linije za poslovne telefone sa snimljenim porukama i omogućavanja ostavljanja glasovnih poruka, društvenih medija (Facebook, Twitter), web stranica.

Imati plan komunikacije u kriznim situacijama prije krize pomaže u smanjenju dezinformacija, osigurava učinkovit protok komunikacije i povećava pravovremenost slanja poruka. Plan bi trebao uključivati ključne kontakte, predloške i detaljne procedure o tome kako i kada razmjenjivati informacije i s kim. Najveći izazov je upravljanje strancima koji mogu podijeliti pogrešne informacije koje mogu završiti narušavanjem ugleda. Zbog toga je učinkovita, precizna komunikacija kritična tijekom krize - bilo unutar organizacije ili javnosti općenito.

Efikasna komunikacija sa medijima je neophodna. Dobra PR kompanija može pomoći u uspostavljanju dobre strategije medijske komunikacije. Na ovaj način mediji mogu podržati vaš oporavak od krize i obnovu vaše organizacije. Dobre PR kompanije mogu pružiti detaljnu obuku kako bi glasnogovornici mogli pouzdano i efikasno komunicirati s medijima. Od ključne je važnosti uvažiti činjenicu da je krizno komuniciranje jednako važno kao i upravljanje kriznim situacijama. Imperativ je interno informiranje ključnih stakeholdera putem različitih kanala koji se koriste za učinkovitu komunikaciju. Važno je poslati ličnu i efikasnu komunikaciju klijentima. Također, izuzetno je važno poslati iskrenu komunikaciju i medijima (bilo proaktivnim ili reaktivnim). Sve ovo pomaže u efikasnom upravljanju krizom.

#### **4. ULOGA KRIZNOG MENADŽMENTA I LIDERA U KOMUNICIRANJU ZA VRIJEME KRIZE POSLOVANJA**

Dok se vođenje krize uglavnom odnosi na političke krize, pojam upravljanja krizom povezan je s poduzimanjem aktivnosti u javnoj i privatnoj sferi. Prije raspravlja o ulozimenadžera u kriznom komuniciranju, neophodno je navesti da u početku upravljanje krizom „pripisivalo“ političkoj terminologiji. Postoje dokazi da je američki predsjednik John F. Kennedy prvi upotrijebio ovaj izraz za vrijeme kubanske krize. Na ovaj način, John F. Kennedy je želio opisati napore američke administracije u vođenju izvanredno ozbiljne situacije – događaja koji se smatra najvećom i najznačajnijom prekretnicom u cjelokupnoj historiji hladnog rata.

Imperativno je navesti, posmatrajući u organizacijskom kontekstu, da se pojavom kriza u različitim fazama, kao i upravljanje istima, tokom posljednjih nekoliko godina steklo svoje mjesto u upravljanju kompanijama u kriznim situacijama. Određeni akademski stručnjaci poput Bernstein (n.d.) navode da se kao uspješna mjera zaštite od kriza izdvaja analiza poslovanja preduzeća putem nezavisne revizijske kontrole.

Naime, u datom segmentu je važno spomenuti da dinamička analiza poslovnog uspjeha kompanije sa komparativnom analizom bilansa stanja i uspjeha koja koristi reviziju pokazuje u kojoj se fazi razvoja preduzeće nalazi u vrijeme analize i je li ušlo u tzv. „vrtlog krize“ ili je na putu ka sigurnoj krizi. Pri tome, uloga menadžera u cilju sprječavanja nastanka krize ali i u samoj kriznoj situaciji je enormna, kao što će biti predstavljeno u tekućem poglavlju. Preduzeća koja imaju naznake da se nivo profitabilnosti reducira u komparaciji s prethodnim periodom, kao i preduzeća u kojima je uočena tendencija reduciranja uspjeha pokazuju simptome potencijalnog stanja krize. Slijedom rečenog, za efikasno istraživanje ranije krize potrebno je kontinuirano analizirati i pratiti stopu profita preduzeća, te njegovog neposrednog okruženja i šire, dakle sagledavati i analizirati makro i mikro aspekte okruženja u kojem se nalazi preduzeće. U globalnim ekonomskim uslovima djelatnost preduzeća se razvija u nesigurnom okruženju koje rezultira različitim krizama. Uprava preduzeća je pod stalnim pritiskom, posebno tokom ovih godina, posljedica posljednje ekonomske globalne krize, s jedne strane, kao i tekuće pandemije koronavirusa koja je neminovno promijenila način poslovanja mnogih preduzeća – neka čak i dovela do propasti.

Upravljanje krizom može se posmatrati kao cjelina aktivnosti u okviru specifičnog oblika upravljanja preduzećem kako bi se spriječili i dominirali postupci koji mogu ugroziti ili ometati daljnji opstanak kompanije, bez obzira o kojoj industriji je riječ. U slučaju pojave krize u preduzeću, prve preduzete aktivnosti koje se preduzimaju za njeno sprečavanje je promjena sistema upravljanja, pri čemu dolazi do izražaja uloga kriznog menadžera, odnosno cjelokupnog kriznog menadžmenta. Nkor (2020) ističe da se kao glavna dužnost kriznog menadžmenta ističe prvenstveno izvući kompaniju iz krizne situacije i omogućiti joj daljnju aktivnost u dužem vremenskom periodu. Promjene su posljedica neefikasnog upravljanja preduzećem kako se ne bi ponovio isti oblik upravljanja, koji nije dao rezultate. Autor navodi, naime, da su krizni menadžeri oni pojedinci ili grupe ljudi koji su nosioci kontrolnog planiranja i implementacije ciljeva, strategija i mjera za sprječavanje i krizu koja prevladava u preduzeću koja je kritična za opstanak preduzeća.

Poslovne krize su, po definiciji, kao što je već prethodno navedeno u radu, neočekivane i događaju se izvan uobičajenih poslovnih rutina. Uprkos karakteru neočekivanosti, većina kriza se ne događa iznenada, već kao rezultat niza upozoravajućih događaja i incidenata. Znakovi upozorenja ne moraju nužno značiti da će svaki problem ili incident prerasti u krizu, ali u većini slučajeva krizi su zaista prethodili znakovi upozorenja (Fleming, 2017). Neki od znakova upozorenja koji bi mogli prerasti u krizu su:

- nizak indeks zadovoljstva zaposlenih,

- neadekvatni sistemi kvalitete,
- razne pritužbe potrošača i kupaca koji se ne rješavaju na krajnje zadovoljstvo kupaca,
- isključenje glavnih stakeholdera iz rasprava koje uključuju njihove interese,
- neadekvatne procedure,
- aktivizam,
- ignoriranje tehničkih nedostataka po pitanju ekonomičnosti i drugo.

Planiranje kriza i ažuriranje kriznih planova i potvrđivanje njihove efikasnosti u kriznim situacijama uključuje različite oblike uticaja, vjerovatnoću, rizik, ublažavanje, procjenu ranjivosti koji pretpostavljaju da podižu spremnost kompanije za incidente i krizne situacije. Kompanije koje uključuju upravljanje kriznim situacijama u njihovu cjelokupnu strategiju i rutine upravljanja, imaju dostupne timove za upravljanje u kriznim situacijama, sobe za krizne situacije opremljene i spremne za upotrebu, upozorenje kriznih skrbnika i obično, jednom u šest mjeseci, rutinsko ažuriranje planova i obuka uključenog menadžmenta, prema Fleming (2017).

Ono što se rijetko, ako ikad, planira, raspravlja ili čak smatra potencijalnim rizikom, je ponašanje kriznog menadžera odnosno cjelokupnog kriznog menadžmenta. To je iz razloga što su na ovaj ili onaj način isti zapravo nadglednici ukupnog procesa spremnosti za krizu. Pretpostavlja se da menadžeri u praksi nisu zapravo dio problema, već samo njegovo rješenje. Ipak, u stvarnom životu evidentno je da ponekad istina suštinska suprotnost te da se krize javljaju kao posljedica neadekvatnog ponašanja menadžera prije krize, ili, još češće, krize se ne rješavaju na najefikasniji način zbog neadekvatnog vođenja u vrijeme prije krize ali i u toku iste. Buduće ponašanje menadžera i lidera u nekoj nepoznatoj potencijalnoj kriznoj situaciji rijetko se predviđa kao problem i često se smatra adekvatnim. Naime, ulogu menadžera u planiranju krize i upravljanju krizom posebno treba razmotriti u kontekstualnim dimenzijama odgovornog liderstva, upravljanja zainteresovanim stranama i održivosti.

Fleming (2017) kriznog menadžera u savremenoj kompaniji upoređuje sa kapetanom broda koji ne plovi mirnim vodama. Njegov ili njen brod plovi u „savršenoj oluji“, slikovito rečeno, koja je definisana složenošću, raznolikošću i nesigurnošću. Od uspješnog i efikasnog kriznog menadžera, posebno od autentičnog kriznog menadžera, očekuje se da pokaže ne samo integritet i iskrenost, već i hrabrost i poštenje. Na konceptualnom nivou, prva dva izazova, složenost poslovnog okruženja i imperativ strategije diverzifikacije mogu se tretirati kao racionalna (složenost) i emocionalna (diverzifikacija) područja uključivanja. Treće pitanje, pitanje sigurnosti, obuhvata instinkte i ličnu hrabrost koji su posebno važni elementi ukupne ličnosti kriznog menadžera. Međutim, postavlja se pitanje: šta ako krizni menadžer ne pokaže autentičnost, integritet i ukupnu hrabrost, a nedostatak istih iz očiglednih razloga nije dio prakse prevencije krize i planiranja upravljanja kriznim situacijama u kompaniji? Pitanje koje sljeduje prethodno je: šta ako osobine kriznog menadžera nisu adekvatne da osiguraju

pravilno upravljanje krizom i pored vrlo dobro razvijene pripremljenosti i rutina za upravljanje krizom u kompaniji? Zatim, koji bi se instrumenti mogli koristiti za osiguranje funkcioniranja kriznog menadžmenta i adekvatnog vodstva u najvećoj mogućoj mjeri?

Bergeron i Cooren (2012) tvrde da grupe stvaraju lidere. Liderstvo ne odražava ličnost, već odnos među članovima grupe. S tim u vezi, liderstvo postaje funkcija poput posla poštara ili policajca i preuzima funkcije grupne organizacije, rješavanja problema i usmjeravanja. Dakle, karakteristike osobe ga čine vođom. Inteligencija, jaka ličnost i intuicija neophodni su za vođstvo, i samim time za upravljanje kriznim situacijama. Dodjela moći nije dovoljna da bi određena osoba postala lider. Također, važno je znati da vođa neće imati moć, ali će imati i mogućnost upotrebe te moći. U kriznim situacijama, krizni menadžer je potreban kompaniji više nego lider. Dok se menadžment fokusira na imitaciju i kontinuitet sadašnjosti, liderstvo se fokusira na kreativnost, sklad i okretnost, te su oba segmenta izuzetno bitna. Dok krizni menadžer gleda konačnu ukupnu liniju grafikona gubitka na kraju perioda, lider također gleda liniju horizonta. Dok se krizni menadžer fokusira na sisteme, nadzore, procese, politike i strukturu, lider se fokusira na pouzdanost i ljudske odnose.

Liderstvo je prvi među kriterijumima postignuća u upravljanju krizom. U akademskoj literaturi postoji konsenzus da dobro ponašanje i poruka koju treba dostaviti predstavljaju dva temeljna preduvjeta vodstva. Lideri stvaraju sliku za budućnost svojim kognitivnim i intelektualnim iskustvom – ovo je vizija lidera. Vođe slijede njihove poruke, a ljudi oko njih slijede vođe. Pravi lideri pokazuju se u kriznim stanjima. Novi uslovi i pravila važe u kriznim stanjima. Neizvjesnost i pesimizam su dominantni. S druge strane; pravi lideri imaju na umu svoja rješenja, zato su optimistični. Ova energija utiče na druge oko njih, jer su krizna stanja periodi kada ljudi žele promjenu okolnosti i stvaranje razlike. Uobičajena rješenja postaju nevažeca u kriznim stanjima. Pravi vođa mijenja *status quo* i zasigurno stvara razliku, prema Fleming (2017). U tom smislu, liderstvo nije „dužnost“ već neizbježna odgovornost.

Još jedna važna tačka upravljanja krizom je faktor postignuća. Nije potrebno samo izvršavati dužnost, već i odražavati sve karakteristike liderstva u kontekstu. Lideri ne obraćaju pažnju na razliku između donosioca odluka i izvršilaca u obavljanju organizacionih aktivnosti. Smatraju da glavna prijetnja u organizaciji nisu intelektualni kapaciteti pojedinaca, već zatvaranje tih kapaciteta.

Lideri koji se kvalifikuju za „liderstvo u kriznim državama“ cijene samopoboljšanje, nezavisno razmišljanje i preuzimanje inicijativa; ne vole birokratiju i balansiraju između poslovnog i privatnog života. Akademski stručnjaci u ovoj sferi snažno ističu činjenicu da će organizacija postići svoje ciljeve i viziju samo onda kada operateri postignu svoje ciljeve. Dakle, liderstvo nije dužnost, već neizbježna odgovornost (Nkor, 2020).

Liderstvo može omogućiti ljudima da „izađu u prvi plan“ u borbi protiv rizika i da iznesu neočekivanu ponudu kada su obični ljudi prihvatili nedostatak alternativa. Lider se rađa kada se pojavi potreba za upravljanjem krizom. Prema tome, liderstvo se pojavljuje u tom datom

trenutku i olakšava put, stvara izvore, vodi put, donosi odluke, pokreće i upravlja radnjama. U kriznim stanjima ljudima su potrebni samopouzdana i pristupačni vođe.

Kako intraorganizacijske veze postaju slabe u kriznim stanjima i organizacijski vrhunac je poremećen, imperativno je boriti se s krizom, a također i motivirati osoblje za borbu s krizom. Lideri će prevladati krizno stanje u kojem vlada kaos u organizaciji, restrukturirat će organizaciju i usvojiti je u skladu sa promjenjivim okolinskim okolnostima. Stoga možemo zaključiti da lider ima značajnu ulogu u upravljanju krizom.

#### **4.1. Profil lidera u upravljanju krizama**

Slijedom rečenog, neophodno je proučiti karakteristike lidera u upravljanju krizama. Na osnovu opsežnog pregleda literature, kvalifikacije lidera u vezi s upravljanjem krizom mogu se navesti na sljedeći način:

- sposobnost prepoznavanja signala krize,
- priprema i zaštita od krize,
- efikasno donošenje odluka tokom cijelog procesa upravljanja krizom,
- sposobnost korištenja moći tokom cijelog procesa upravljanja krizom,
- sposobnost planiranja procesa upravljanja krizom,
- sposobnost organiziranja procesa upravljanja kriznim situacijama,
- sposobnost osiguravanja komunikacije tokom cijelog procesa upravljanja krizom,
- sposobnost osiguravanja koordinacije tokom cijelog procesa upravljanja krizom,
- sposobnost nadzora procesa upravljanja kriznim situacijama,
- sposobnost prelaska u „normalno“ stanje,
- sposobnost učenja i procjene tokom cijelog procesa upravljanja krizom.

Poznatno je da krizni menadžment predstavlja čitav niz aktivnosti koje se primjenjuju planski, sistematski i racionalno kako bi se uklonilo stanje definisano kao kriza. Njegova sistematičnost omogućuje pokretanje procesa donošenja odluka korak po korak i formiranje tima za primjenu ovih odluka i donošenje novih odluka prema rezultatima prakse. Tri vrste upravljanja procesima općenito se koriste za prevladavanje kriza u organizacijama: predkrizno, krizno i postkrizno upravljanje. U predkriznom procesu, krizni menadžment ima za cilj sagledati pokazatelje krize i krizne uslove pretvoriti u postignuće. Krizni menadžment, koji je vrsta upravljanja u kriznom stanju, faza je u kojoj se predviđa



potencijalno krizno stanje i poduzimaju potrebne mjere kako bi se izbjegla kriza. Kada se stanje krize završi, započinje postkrizni proces.

U ovom trenutku lideri će pronaći odgovarajuća rješenja prilagođena promjenama i unijeti nove dimenzije u njihove aktivnosti i strategije. Značajna tačka u upravljanju krizom nije pokušaj pronalaženja izlaza iz krize ili rješavanja krize, već izbjegavanje istog prije nego što se pojavi ili pretvaranje stanja krize u postignuće za organizaciju. U većini slučajeva krize, preduslovi koji izazivaju krizu su već prisutni. Jedno od glavnih svojstava moderne politike upravljanja je pretpostaviti svaki potencijalni problem i spriječiti krizu. Nadalje, izuzetno je važno poduzeti racionalne menadžerske mjere opreza u kriznim vremenima koja su nastala zbog eksternih i nepredvidivih prirodnih, političkih, ekonomskih i tehničkih i ekoloških razloga te uspješno primijeniti ove mjere opreza.

#### **4.2. Elementi upravljanja krizom**

Na osnovu opsežnog pregleda literature, moguće je navesti elemente upravljanja krizom na sljedeće načine.

- formiranje tima za upravljanje krizama,
- rad sa stručnim konsultantima,
- postavljanje plana upravljanja kriznim situacijama,
- poznavanje zakona o radu;
- pružanje koučinga i konsultacija, kao i usvajanje disciplinovanih radnji.

Najlakši način za prevladavanje krize je pokušati riješiti problem timskim radom menadžera. Na taj način, timovi za upravljanje krizom bit će formirani u svakoj organizaciji. Tim za upravljanje kriznim situacijama ne bi trebao imati veliki broj članova, a sastojat će se od stručnih osoba kojima se moguće javiti odnosno prijaviti problem u kriznim stanjima. Ovi timovi rade na raspravi o potencijalnim rizicima s kojima bi se organizacija mogla suočiti i kako se s njima nositi. Timski rad će stvoriti tendenciju među zaposlenima da rade u saradnji protiv kriznog stanja. Dakle, tim za upravljanje krizom utvrđuje strategije potrebne za upravljanje krizama. Tim se sastoji od ljudi koji su predano edukovani o zaštiti od rizika krize. Neophodno je uspostaviti hitan informativni centar vanrednog centra za kontrolu krize kako bi se timom upravljalo iz jednog centra. Krizno okruženje zahtijeva hitno donošenje odluka i njihovu implementaciju. Shodno tome, možemo reći da upravljanje krizom zahtijeva menadžere s vizijom.

U modernom svijetu, krizni menadžment uključuje predviđanje budućnosti, identifikaciju realne vizije kao i ciljeva za budućnost organizacije i motiviranje ljudi za njihovu realizaciju. Lideri koji imaju viziju sposobni su dobro procijeniti potencijal svog osoblja i uvjeriti ih da mogu bolje od njih. Dakle, lideri koji imaju viziju pokreću se čim uoče pokazatelje krize i u

skladu s tim usmjeravaju osoblje i tim. Najznačajniji teret u vezi s upravljanjem krizom je činjenica da se neki menadžeri radije mogu pridržavati propisa. Budući da žele vidjeti sve svoje radnje i operacije navedene u zakonima, ne mogu donositi trenutne odluke u neočekivanim događajima. Nadalje, to negativno utiče na upravljanje organizacijom. Prema tome, lideri će biti u mogućnosti donositi trenutne odluke kada je to potrebno.

### **4.3. Etape upravljanja krizom**

Upravljanje krizom je proces u kojem organizacija nastoji poduzeti i primijeniti potrebne mjere opreza kako bi prebrodila stanje krize s minimalnim gubicima. Ovaj proces ima pet faza:

- Uočavanje kriznih signala; budući da signali krize ukazuju na postojanje i štetne posljedice nadolazeće krize, menadžeri će biti osjetljivi na te signale.
- Pripremljenost za krizu i zaštita; organizacija će upotrijebiti signale krize koje je primila putem sistema ranog upozoravanja i pripremiti se te poduzeti potrebne mjere opreza protiv krize.
- Stavljanje krize pod kontrolu; iako bi mehanizmi ranog upozoravanja, izbjegavanja i zaštite mogli djelovati efikasno u nekim slučajevima, možda neće moći u potpunosti prevladati krizu. Na taj način, podaci prikupljeni u prve dvije faze koriste se za praćenje procesa krize.
- Prelazak u normalno stanje; potrebno je ponovo učiniti organizaciju stabilnom nakon što se kriza preuzme pod kontrolu i prevlada.
- Faza učenja i ocjenjivanja; uključuje reviziju odluka i preduzetih mjera opreza i prakse primijenjene tokom krize i izvlačenje pouka iz kriznog stanja.

Krizni plan kao i hitni hitni akcijski plan za krizu će se prvo pripremiti za upravljanje kriznim situacijama. Uspostavit će se centar za upravljanje krizama i krizni timovi. Uspostavit će se sistem krizne komunikacije i osigurati povjerenje i podrška ljudi. Mjerodavna vrsta upravljanja neće se koristiti tokom ovog procesa. S druge strane, bit će poduzete i primijenjene disciplinske mjere, nagrađeno uspješno osoblje i društvo motivirano. U konačnici, krizni proces i upravljanje krizom će se dobro ocijeniti. Ukratko, kako bi uspješno prebrodili neočekivana krizna stanja, vodeći menadžeri moraju biti obrazovani i vješti. Jer ako se organizacijama ne upravlja adekvatno tokom krize, novi problemi će se neizbježno pojaviti.

Funkcija kriznog menadžera zahtijeva mnogo znanja, vještina i iskustva koje se ne može steći samo učenjem. Menadžerske kompetencije, koje se sastoje od vještina i sposobnosti, doprinose izuzetnom učinku kriznog menadžera. Krizni menadžer mora biti snažna menadžerska individualnost koja je sposobna upravljati zahtjevnim procesom izvanrednih događaja i psihički i fizički. Krizni menadžer mora ispravno riješiti krizne situacije. Stoga je potrebno da uvijek razvija svoje menadžerske sposobnosti. Uvidom u akademsku

literaturu u okviru raspravljanje teme, koncept menadžerske kompetencije nije potpuno jasan, odnosno nije moguće definisati jednu vrstu uspješnog menadžera. Osnova za razvoj kompetencija je lični potencijal menadžera. Razvojem ovog potencijala zadovoljavaju se uvjeti za uspješan nastup. Stoga je na svakom kriznom menadžeru da procijeni svoju razinu kompetencije i spozna svoju potrebu za daljim razvojem. Menadžerska kompetencija je, dakle, skup složenih vještina i drugih preduvjeta, posebno motivacije, za performanse menadžera. Organizacije s visoko motiviranim radnicima rade bolje od konkurencije. Njihova motivacija rezultat je načina na koji ih vode. Pristup kompetencije najvećim dijelom doprinosi uspjehu ili neuspjehu organizacije. Krizni menadžer mora biti snažna individualnost koja mora biti u stanju potaknuti druge, usmjeriti svu svoju snagu na ostvarenje pravih stvari i prioriteta, mora biti sposobna upravljati procesom obnove i psihički i fizički. Prema tome, možemo reći da je krizni menadžer zapravo drugačiji oblik normalnog menadžera jer ne samo da se mora nositi s potencijalnim tehnološkim kvarom, već mora i provoditi spašavanje ljudi, imovine, zaštititi svoje dobro ime na tržištu što bi moglo biti, u slučaju pada proizvodnje van, zamijenjen drugim. Kao što je već prethodno navedeno, funkcija i položaj kriznog menadžera zahtijevaju mnogo znanja, vještina i iskustva koje se ne može steći samo učenjem, već se nasljeđuju. Druge osobine može steći odgovarajućim obrazovanjem i obukom, kriznim menadžerom ili vođom kriznog tima.

#### **4.4. Sposobnosti kriznog menadžera**

Moguće je navesti osnovne zahtjeve za ličnost kriznog menadžera, a prema Tomastika et al. (2015), to su:

- Proaktivan i uvjeren u svoje ideje, trebao bi imati snažnu unutarnju motivaciju, biti u stanju predvidjeti i biti korak ispred stvarne situacije, biti u stanju kontrolirati i upravljati situacijom, a ne biti kontroliran datom situacijom.
- Posjeduje duboko znanje i ne identifikuje se sa ulogom menadžera, ima profesionalno iskustvo u upravljanju ekstremnim situacijama – poznajte metode suočavanja sa razvojem rizika, posjeduje duboko profesionalno znanje iz sfere upravljanja.
- Ima naglašenu komunikaciju i timski pristup u procesu donošenja odluka, mora biti sposobni započeti komunikaciju i komunicirati sa bilo kim, čak i sa strancem, izgraditi tim saradnika, dodijeliti odgovarajuće aktivnosti, ocijeniti, cijeliti ali i motivirati članove tima. U stanju je koristiti desnu i lijevu hemisferu mozga – sistemski razvija obje hemisfere.
- Posjeduje intelektualne i racionalne sposobnosti, ali istovremeno razumije emocionalni i afektivni dio ljudskog ponašanja, te ima intuiciju.
- Ispunjava povjerenje i harizmu ličnosti lidera, može dopustiti da njegova harizma utiče na druge i stoga stvara prostor i dobija vrijeme za procjenu situacije i praćenje procesa donošenja odluka.

- Brzo opaža i reaguje na impulse, ne oklijeva s reakcijama na ozbiljne impulse, brzo procjenjuje situacije i stoga uklanja opasnosti odgode.
- Sposoban je koristiti osnovne naučne metode u različitim kontekstima.
- Ima vlastitu etičku snagu i otpornost na emocije, odupire se strašnim posljedicama nesreća i katastrofa, te je sposoban kontrolirati vlastite kao i tuđe emocije.
- Ima profesionalan stav.
- Ima dobro mentalno i fizičko stanje i nastavlja pozitivno razmišljati.
- Održava ukupnu snagu i otpor svoje ličnosti, traži izvore pozitivnih stavova.

Na osnovu navedenog, moguće je zaključiti da je očigledno da su zahtjevi za konstituisanjem kriznog menadžera zaista visoki i očigledno je da se uspješan krizni menadžer smatra jednim od najviših rukovodilaca. Stoga je krizni menadžer subjekt koji se odlikuje posebnom obukom, radnim uslovima, kao i specijalnostima upravljanja sistemom. Njegov trening je uvijek vrlo složen i potpun. Ako sažmemo zahtjeve za kriznog menadžera, doći ćemo do sljedećeg profila njegovih karakteristika, koje bi on trebao posjedovati: intuiciju, široko iskustvo, sposobnost ophođenja s ljudima, sposobnost donošenja odluka, sposobnost upravljanja stresom, kreativnost i inovativnost. Izuzev navedenog, trebao bi biti sposoban postaviti prioritete i imati sposobnost djelovanja.

Funkcija kriznih menadžera je vrlo zahtjevna i odgovorna, a posebno na operativnom i taktičkom nivou. Tokom rješavanja vanrednih događaja provjeravaju se upravljačke i profesionalne, ali i lične sposobnosti kriznih menadžera. Stoga je potrebno ojačati i obrazovati ove radnike. Prilikom upravljanja intervencijom moraju pokazati značajan mentalni otpor, moraju imati i opsežno poznavanje zakona i propisa koji uređuju aktivnosti sektora upravljanja krizama, moraju imati i osnovne informacije o vrstama vanrednih događaja. Zato je potrebno kontinuirano educirati krizne menadžere. Takav radnik mora redovno pohađati razne seminare i „trenirati lažne situacije“, slikovito rečeno. Ovo su vrlo važni koraci za osiguranje spremnosti za rješavanje izvanrednih događaja, što je prvenstveno došlo do izražaja za vrijeme tekuće pandemije COVID-19, kada su mnogi krizni menadžeri ali i lideri pokazali neadekvatan nivo znanja, što je, između ostalog, brojne kompanije širom svijeta dovelo do propasti. Kod ovih menadžera se mora razvijati lični potencijal. Ispunjavanje uslova za efikasno rješavanje vanrednih događaja postiže se razvojem ovog ličnog potencijala. Također je potrebno krizni menadžer zna procijeniti vlastiti nivo kompetencije i shvatiti svoju potrebu za daljim razvojem. Pristup kompetencije ima značajan uticaj na sljedeće upravljanje izvanrednim situacijama. S obzirom da su menadžeri ti koji imaju prećutno znanje, potrebno je kako bi organizacija osigurala razvoj prešutnih sposobnosti među svojim menadžerima.

Ovo znanje utiče na stil rada menadžera. Oni se također očituju, između ostalog, u njegovom donošenju odluka i načinu rješavanja problema iz čega proizlazi da oni određuju uspjeh ili

neuspjeh njegove aktivnosti. Prešutno znanje ima izuzetan značaj za organizaciju i zato se trude da ga zadrže. Rad, kao i razmjena prešutnog znanja, temelje se na ljudskom kontaktu. U okviru obuke, krizni menadžeri koriste tri osnovna alata koji su vrlo važni i mogu značajno pomoći menadžerima u kontroli rada znanja. To su priče, zajednice i alati zasnovani na naukovanju. Tradicionalno naukovanje zasnovano je na raspodjeli posla i jasno definiranim vještinama neophodnim za izvršavanje posla. Danas među njih ne spada samo puko naukovanje već i treniranje, mentorstvo i savjetovanje. Prenos znanja kriznog menadžera važno je za bolju funkciju cjelokupne kompanije i, prema tome, bolje intervencije u vanrednim događajima. Iz analize kriznih menadžera na nivou operativnog i taktičkog upravljanja, a na osnovu pregleda literature), proizlaze sljedeći zaključci:

- Kompetencije kriznih menadžera su dovoljne u pogledu izvršavanja njihovog radnog mjesta. Također je utvrđeno da se vještine i sposobnosti, s kojima raspolažu krizni menadžeri, smatraju prikladnim za rješavanje kriznih situacija. Organizacijske sposobnosti i stručno znanje mogu se smatrati ključnim karakteristikama za upravljanje kriznim situacijama. Pojedini menadžeri nerijetko izražavaju interes i volju da produže svoje obrazovanje. Mnogi smatraju da je obrazovanje važan faktor uspjeha. Na osnovu ove procjene može se zaključiti da su menadžeri sposobni i podobni za obavljanje aktivnosti vezanih za upravljanje datom kompanijom. Dakle, svjesni su da njihov odgovoran pristup rješavanju problema može, između ostalog, spasiti mnogo ljudskih života (npr. u okviru medicinske struke i sl.).

- Krizni menadžeri su nažalost sve više preopterećeni, što je rezultat neprestanog smanjenja osoblja u slučaju mnogih industrija odnosno kompanija, posebno zbog smanjenja sredstava za rad kompanije i drugih faktora. Nedovoljno vremena i neprestano radno opterećenje ometaju razvoj ličnosti menadžera. Krizni menadžeri otkrili su i činjenicu da su metode prenošenja prešutnih karakteristika unutar određenih kompanija nedovoljno razrađene, što smatraju velikim nedostatkom.

Sumirajući sve prethodno navedeno u sferi uloge menadžera u komuniciranje za vrijeme krize, moguće je zaključiti da s razvojem metoda i alata za upravljanje krizama povezuje se i pogled na krize. Dok su se u prošlosti krize smatrale negativnim, danas se kriza doživljava kao izvjestan test spremnosti organizacije i prilika za primjenu kreativnih mjera opreza. Stoga su spremnost kriznih menadžera i lidera kao i njihova visoka stručnost neophodni za rješavanje drugih izvanrednih događaja.

## **5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA**

### **5.1. Dinamika i tok istraživanja**

U cilju davanja naučno relevantnog i pouzdanog odgovora na pitanje da li je smisljena i svrsishodna krizna komunikacija glavni alat za upravljanje krizom izazvanom globalnom pandemijom COVID-19, tj. da li preduzeća u kriznim situacijama trebaju komunicirati u

skladu s teorijskim postavljenim pravilima kriznog komuniciranja i da li sadržaj kriznog komuniciranja preduzeća u kriznim situacijama ima direktan uticaj na javnost, provedeno je empirijskog istraživanje u periodu od februara do juna 2022-e godine. Predmetno istraživanje je obuhvatilo 284 ispitanika (32 aktivna člana Kriznog štaba Kantona Sarajevo i 252 aktivnih građana Kantona Sarajevo). Izbor ispitanika (jedinica uzorka) je izvršen metodom namjernog uzorkovanja. Kvantitativni primarni podaci su prikupljeni metodom ličnog i online anketiranja, uz vođenje računa o privatnosti (anonimnosti) kako bi se došlo do što objektivnijih stavova (odgovora) ispitanika.

Za potrebe anketiranja ispitanika (članova Kriznog štaba Kantona Sarajevo i aktivnih građana Kantona Sarajevo) iz uzorka, korišteni su strukturirani upitnici. Upitnik namijenjen članovima Kriznog štaba Kantona Sarajevo sastojao se od ukupno 13 pitanja. Prvih 6 pitanja odnosilo se na njihove demografske karakteristike (spol, starosnu dob, stepen obrazovanja, područje obrazovanja, bračni status, te roditeljski status i broj djece). Narednih 5 pitanja odnosilo se na njihove aktivnosti u Kriznom štabu Kantona Sarajevo: članstvo, dužinu članstva, poziciju, sudjelovanje u izradi plana/strategije komuniciranja, te aktivno sudjelovanje u trenutnim aktivnostima komuniciranja. Pitanje br. 12 odnosilo se na smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije. U navedenom slučaju je korištena standardizirana skala za mjerenje percipiranog kvaliteta kriznog komuniciranja (dimenzije: kvalitet strategije, kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice, te kvalitet sadržaja) koja se sastojala od ukupno 21 tvrdnje.

Uzimajući u obzir da se radi o standardiziranoj Likertovoj skali (uključujući dimenzije) koja sadrži 3 ili više tvrdnji, u nastavku je provedena analiza interne homogenosti (pouzdanosti). Dobijeni rezultati ukazuju da su u sva četiri slučaja dobijene zadovoljavajuće vrijednosti ( $\alpha > 0.700$ ): kvalitet strategije ( $\alpha = 0.933$ ), kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice ( $\alpha = 0.911$ ), kvalitet sadržaja ( $\alpha = 0.929$ ), te smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije ( $\alpha = 0.968$ ). Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno

*Tabela 1 Pouzdanost skale za mjerenje smislenosti i svrsishodnosti krizne komunikacije (članovi Kriznog štaba KS)*

Skala	Podskale (dimenzije)	Tvrdnje	$\alpha$ u slučaju brisanja
Smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije ( $\alpha = 0.968$ )	Kvalitet strategije ( $\alpha = 0.933$ )	Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, Krizni štab Kantona Sarajevo (KS) je preuzeo punu odgovornost za kreiranje planova i strategija komunikacije.	0.920
		Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, Krizni štab KS je redovno primjenjivao strategije kriznog komuniciranja.	0.914
		Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, Krizni štab KS je redovno primjenjivao strategije kriznog komuniciranja u saradnji s drugim partnerima (institucijama) u zajednici.	0.924
		Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, Krizni štab KS je plasirao svoje komunikacijske planove na njegovoj i drugim (adekvatnim) web stranicama.	0.927

		Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, Krizni štab KS je plasirao svoje komunikacijske planove putem društvenih (socijalnih) medija.	0.939
		Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, Krizni štab KS je pravovremno i redovno ažurirao informacije za javnost (namijenjene građanima).	0.910
		Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, Krizni štab KS je redovno procjenjivao učinkovitost planova i strategija komuniciranja.	0.919
	Kvalitet prilagodavanja potrebama lokalne zajednice ( $\alpha = 0.911$ )	Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je vodio računa o najvažnijim potrebama zajednice.	0.879
		Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je vodio računa o potrebama ranjive populacije.	0.885
		Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je koristio jednostavan i lako razumljiv jezik (da objasni šta se dešava).	0.907
		Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je koristio vizuelne slike i grafikone (da objasni šta se dešava).	0.910
		Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je identificirao i naglasio najvažnije teme (za građane).	0.887
		Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je angažovao relevantnog i pouzdanog glasnogovornika.	0.900
	Kvalitet sadržaja ( $\alpha = 0.929$ )	Tokom komuniciranja o pandemiji, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o glavnim simptomima COVID-19.	0.918
		Tokom komuniciranja o pandemiji, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o zaštitnim mjerama protiv COVID-19.	0.919
		Tokom komuniciranja o pandemiji, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o načinu prenosa (transmisije) COVID-19.	0.917
		Tokom komuniciranja o pandemiji, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o načinu liječenja COVID-19.	0.931
		Tokom komuniciranja o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o rizičnim grupama stanovništva.	0.921
		Tokom komuniciranja o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o procesu imunizacije (vakcinacije).	0.912
		Tokom komuniciranja o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o efektima imunizacije (vakcinacije).	0.924
		Tokom komuniciranja o pandemiji, Krizni štab KS je unaprijedio nivo opšteg znanja javnosti (građana) o COVID-19.	0.917

*Izvor: istraživanje autora*

*Tabela 2 Pouzdanost skale za mjerenje učinkovitosti krizne komunikacije (članovi kriznog štaba KS)*

Skala	Tvrđnje	$\alpha$ u slučaju brisanja
	Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, komunikacija Kriznog štaba KS je bila razumljiva i djelotvorna.	0.955

Učinkovitost krizne komunikacije ( $\alpha = 0.957$ )	Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, komunikacija Kriznog štaba KS je adekvatno pripremila ostale članove (zaposlenike) za izazove s kojima su se suočavali.	0.952
	Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, planovi komunikacije Kriznog štaba KS su bili jasni.	0.952
	Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, predsjedništvo Kriznog štaba KS je pokazalo neophodno znanje i stručnost, te bilo dosljedno po pitanju isporučenih poruka.	0.950
	Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, informacije predsjedništva Kriznog štaba KS su bile tačne, koncizne i pravovremene.	0.957
	Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, informacije predsjedništva Kriznog štaba KS su povećale sigurnost ostalih članova (zaposlenika).	0.949
	Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, predsjedništvo Kriznog štaba KS je bilo u stanju razumjeti izazove i odgovoriti na brige ostalih članova (zaposlenika).	0.952
	Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, predsjedništvo Kriznog štaba KS je bilo jasno u objašnjavanju zadataka koji se očekuju od ostalih članova (zaposlenika).	0.950
	Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, komunikacija Kriznog štaba KS je olakšala obavljanje zadataka ostalim članovima (zaposlenicima).	0.950
	Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, komunikacija Kriznog štaba KS je povećala povjerenje u kredibilitet organizacije.	0.958

*Izvor: istraživanje autora*

Pitanje br. 13 odnosilo se na učinkovitost krizne komunikacije. U navedenom slučaju je korištena standardizirana skala za mjerenje učinkovitosti koja se sastojala od ukupno 10 tvrdnji. Uzimajući u obzir da se radi o standardiziranoj Likertovoj skali koja sadrži 3 ili više tvrdnji, u nastavku je provedena analiza interne homogenosti (pouzdanosti) koja ukazuje na zadovoljavajuću vrijednost ( $\alpha = 0.957$ ). Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno.

Kada je u pitanju upitnik namijenjen građanima Kantona Sarajevo, isti se također sastojao od ukupno 13 pitanja. Prvih 7 pitanja odnosilo se na njihove demografske karakteristike (spol, starosnu dob, stepen obrazovanja, mjesto stanovanja/prebivalište, socio-ekonomski status, bračni status, te roditeljski status i broj djece). Naredna 4 pitanja odnosila su se na njihove aktivnosti po pitanju pandemije COVID-19: način informisanja, izvori, upoznatost s postojanjem Kriznog štaba KS, te stepen upoznatosti s nadležnostima i djelovanjem Kriznog štaba KS. Pitanje br. 12 odnosilo se na smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije. U navedenom slučaju je korištena standardizirana skala za mjerenje percipiranog kvaliteta kriznog komuniciranja (dimenzije: kvalitet strategije, kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice, te kvalitet sadržaja) koja se sastojala od ukupno 20 tvrdnji.

U nastavku je provedena analiza interne homogenosti (pouzdanosti). Dobijeni rezultati ukazuju da su u sva četiri slučaja dobijene zadovoljavajuće vrijednosti ( $\alpha > 0.700$ ): kvalitet strategije ( $\alpha = 0.943$ ), kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice ( $\alpha = 0.939$ ), kvalitet sadržaja ( $\alpha = 0.968$ ), te smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije ( $\alpha = 0.978$ ). Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno.



*Tabela 3 Pouzdanost skale za mjerenje smislenosti i svrsishodnosti krizne komunikacije (građani KS)*

Skala	Podskale (dimenzije)	Tvrdnje	$\alpha$ u slučaju brisanja
Smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije ( $\alpha = 0.978$ )	Kvalitet strategije ( $\alpha = 0.943$ )	Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, komunikacija Kriznog štaba Kantona Sarajevo (KS) je bila pravovremena.	0.931
		Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, komunikacija Kriznog štaba KS je bila tačna i objektivna.	0.931
		Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, komunikacija Kriznog štaba KS je bila jasna i razumljiva.	0.929
		Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, komunikacija Kriznog štaba KS je bila usklađena s drugim partnerima (institucijama) u zajednici.	0.933
		Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, Krizni štab KS je plasirao informacije putem adekvatnih medija.	0.940
		Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, Krizni štab KS je redovno ažurirao plasirane informacije.	0.928
	Kvalitet prilagodavanja potrebama lokalne zajednice ( $\alpha = 0.939$ )	Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je vodio računa o najvažnijim potrebama zajednice.	0.920
		Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je vodio računa o potrebama ranjive populacije.	0.924
		Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je koristio jednostavan i lako razumljiv jezik (da objasni šta se dešava).	0.931
		Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je koristio vizuelne slike i grafikone (da objasni šta se dešava).	0.936
		Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je identificirao i naglasio najvažnije teme (za građane).	0.924
		Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je angažovao relevantnog i pouzdanog glasnogovornika.	0.933
	Kvalitet sadržaja ( $\alpha = 0.968$ )	Tokom komuniciranja o pandemiji, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o glavnim simptomima COVID-19.	0.966
		Tokom komuniciranja o pandemiji, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o zaštitnim mjerama protiv COVID-19.	0.963
		Tokom komuniciranja o pandemiji, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o načinu prenosa (transmisije) COVID-19.	0.964
		Tokom komuniciranja o pandemiji, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o načinu liječenja COVID-19.	0.964
		Tokom komuniciranja o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o rizičnim grupama stanovništva.	0.961
		Tokom komuniciranja o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o procesu imunizacije (vakcinacije).	0.965
		Tokom komuniciranja o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o efektima imunizacije (vakcinacije).	0.964
		Tokom komuniciranja o pandemiji, Krizni štab KS je unaprijedio nivo opšteg znanja javnosti (građana) o COVID-19.	0.963

*Izvor: istraživanje autora*

Pitanje br. 13 odnosilo se na učinkovitost krizne komunikacije. U navedenom slučaju je korištena standardizirana skala za mjerenje učinkovitosti koja se sastojala od ukupno 19 tvrdnji. U nastavku je provedena analiza interne homogenosti (pouzdanosti) koja ukazuje na zadovoljavajuću vrijednost ( $\alpha = 0.938$ ). Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno.

Tabela 4 Pouzdanost skale za mjerenje učinkovitosti krizne komunikacije (građani KS)

Skala	Tvrđnje	$\alpha$ u slučaju brisanja
Učinkovitost krizne komunikacije ( $\alpha = 0.938$ )	Razumijete glavne simptome COVID-19.	0.940
	Jasne su Vam zaštitne mjere protiv COVID-19.	0.938
	Razumijete način prenosa (transmisije) COVID-19.	0.940
	Jasan Vam je način liječenja COVID-19.	0.939
	Razumijete proces i efekte imunizacije (vakcinacije) protiv COVID-19.	0.937
	Veoma lako možete identificirati glasine (špekulacije) o pandemiji COVID-19.	0.940
	Redovno ste informisani o broju zaraženih i preminulih ljudi u Kantonu Sarajevo.	0.942
	Zadovoljni ste akcionim kapacitetom Kriznog štaba KS po pitanju odgovora na pandemiju COVID-19.	0.933
	Zadovoljni ste stepenom profesionalizma Kriznog štaba KS po pitanju odgovora na pandemiju COVID-19.	0.930
	Zadovoljni ste aktivnostima nabavke medicinskog materijala Kriznog štaba KS po pitanju odgovora na pandemiju COVID-19.	0.932
	Zadovoljni ste efektivnošću zdravstvenih (restriktivnih) mjera Kriznog štaba KS po pitanju odgovora na pandemiju COVID-19.	0.931
	Zadovoljni ste aktivnostima imunizacije (vakcinacije) Kriznog štaba KS po pitanju odgovora na pandemiju COVID-19.	0.934
	Generalno ste zadovoljni djelovanjem Kriznog štaba KS po pitanju odgovora na pandemiju COVID-19.	0.933
	Skloni ste pohvaliti rad Kriznog štaba KS na prevenciji pandemije COVID-19.	0.931
	Skloni ste pohvaliti rad Kriznog štaba KS na prevenciji pandemije COVID-19, svojim prijateljima.	0.932
	.Skloni ste pohvaliti rad Kriznog štaba KS na prevenciji pandemije COVID-19, na društvenim mrežama i internetu.	0.934
	U potpunosti vjerujete informacijama Kriznog štaba KS o pandemiji COVID-19.	0.933
	Vjerujete da će aktivnosti i djelovanje Kriznog štaba KS umanjiti negativne posljedice pandemije COVID-19.	0.932
I u budućnosti ćete nastaviti da podržavate rad Kriznog štaba KS.	0.931	

Izvor: istraživanje autora

## 5.2. Uzorak istraživanja

Empirijsko istraživanje je obuhvatilo 284 ispitanika (32 aktivna člana Kriznog štaba KS i 252 aktivnih građana KS). U nastavku su detaljno prezentirane njihove demografske karakteristike.

*Tabela 5 Spol (članovi Kriznog štaba KS)*

Spol	Članovi Kriznog štaba KS	
	N	%
Muški	12	37,50
Ženski	20	62,50
UKUPNO	32	100,00

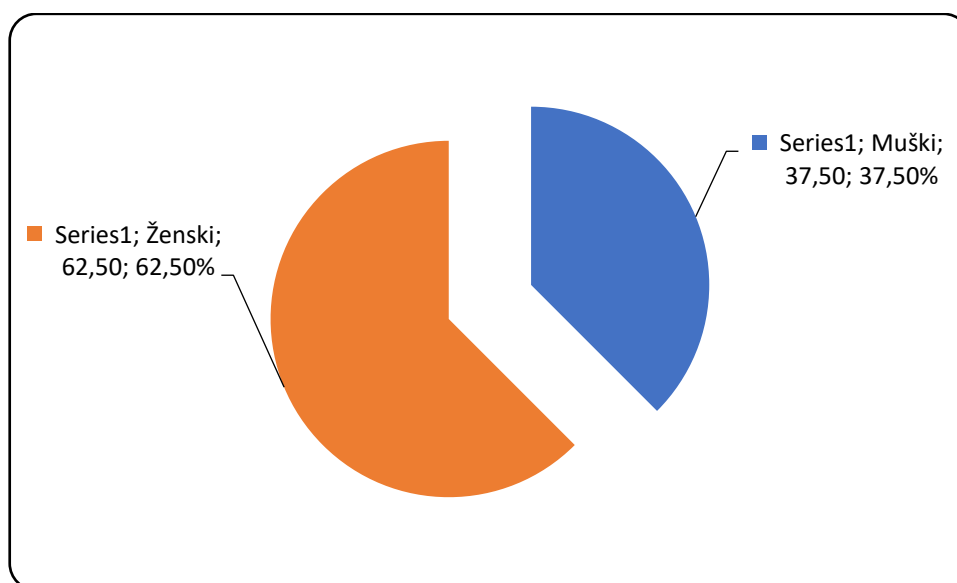
*Izvor: istraživanje autora*

### *Članovi Kriznog štaba KS*

#### *Spol (članovi Kriznog štaba KS)*

Najveći broj (20 ili 62,50%) članova Kriznog štaba KS iz predmetnog uzorka, je ženskog spola. S druge strane, 12 ispitanika ili 37,50% je muškog spola. Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani grafički

*Grafikon 1 Spol  
(članovi Kriznog štaba KS)*



*Izvor: istraživanje autora*

#### *Starosna dob (članovi Kriznog štaba KS)*

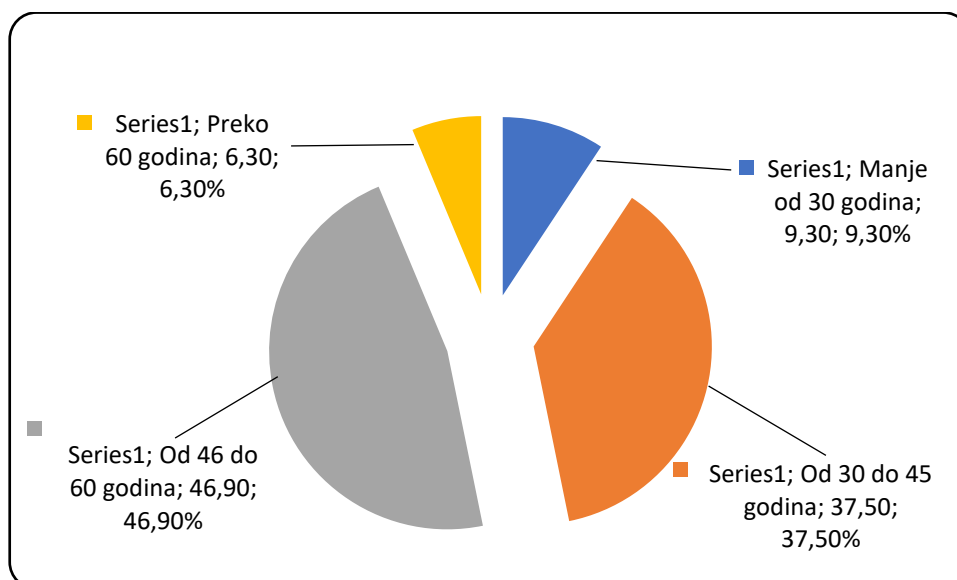
Najveći broj (15 ili 46,90%) članova Kriznog štaba KS iz predmetnog uzorka ima od 46 do 60 godina starosti, dok je 12 ispitanika ili 37,50% starosne dobi od 30 do 45 godina. Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

Tabela 6 Starosna dob (članovi Kriznog štaba KS)

Starosna dob	Članovi Kriznog štaba KS	
	N	%
Manje od 30 godina	3	9,30
Od 30 do 45 godina	12	37,50
Od 46 do 60 godina	15	46,90
Preko 60 godina	2	6,30
UKUPNO	32	100,00

Izvor: istraživanje autora

Grafikon 2 Starosna dob (članovi Kriznog štaba KS)



Izvor: istraživanje autora

#### Stepen obrazovanja (članovi Kriznog štaba KS)

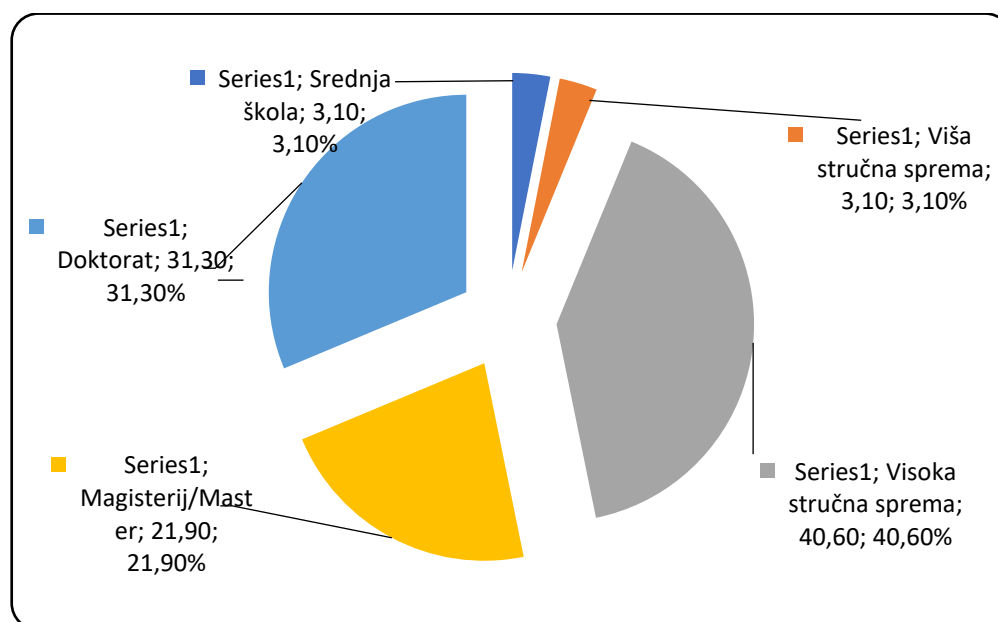
Najveći broj (13 ili 40,60%) članova Kriznog štaba KS iz predmetnog uzorka ima visoku stručnu spremu, dok 10 ispitanika ili 31,30% ima završen doktorat. Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

Tabela 7 Stepen obrazovanja (članovi Kriznog štaba KS)

Stepen obrazovanja	Članovi Kriznog štaba KS	
	N	%
Srednja škola	1	3,10
Viša stručna sprema	1	3,10
Visoka stručna sprema	13	40,60
Magisterij/Master	7	21,90
Doktorat	10	31,30
UKUPNO	32	100,00

Izvor: istraživanje autora

Grafikon 3 Stepen obrazovanja (članovi Kriznog štaba KS)



Izvor: istraživanje autora

#### Područje obrazovanja (članovi Kriznog štaba KS)

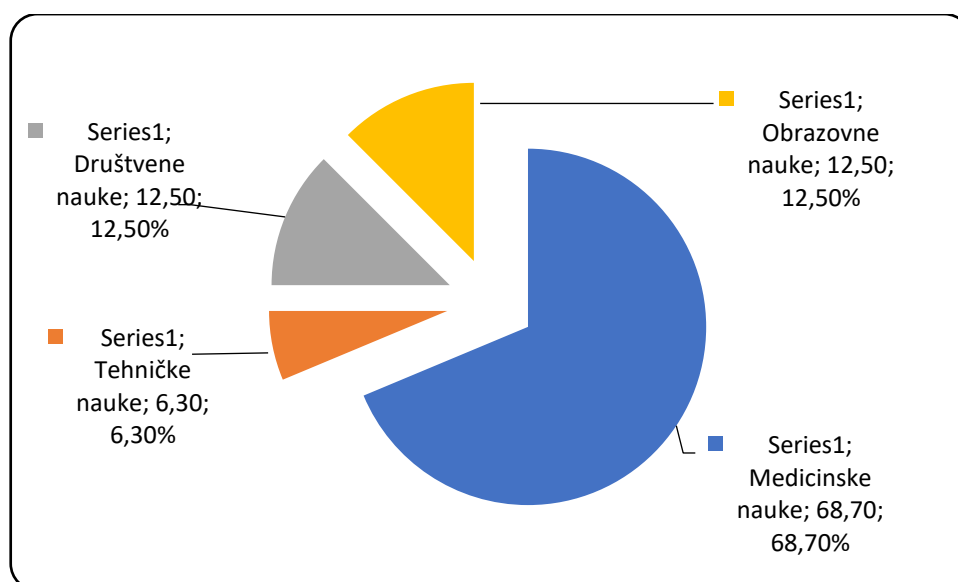
Najveći broj (22 ili 68,70%) članova Kriznog štaba KS iz predmetnog uzorka ima medicinske nauke kao područje obrazovanja, dok po 4 ispitanika ili 12,50% ima društvene ili obrazovne nauke kao područje obrazovanja. Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

Tabela 8 Područje obrazovanja (članovi Kriznog štaba KS)

Područje obrazovanja	Članovi Kriznog štaba KS	
	N	%
Medicinske nauke	22	68,70
Tehničke nauke	2	6,30
Društvene nauke	4	12,50
Obrazovne nauke	4	12,50
UKUPNO	32	100,00

Izvor: istraživanje autora

Grafikon 4 Područje obrazovanja (članovi Kriznog štaba KS)



Izvor: istraživanje autora

*Bračni status (članovi Kriznog štaba KS)*

Najveći broj (19 ili 59,40%) članova Kriznog štaba KS iz predmetnog uzorka je u braku, dok 9 ispitanika ili 28,10% nije u braku. Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

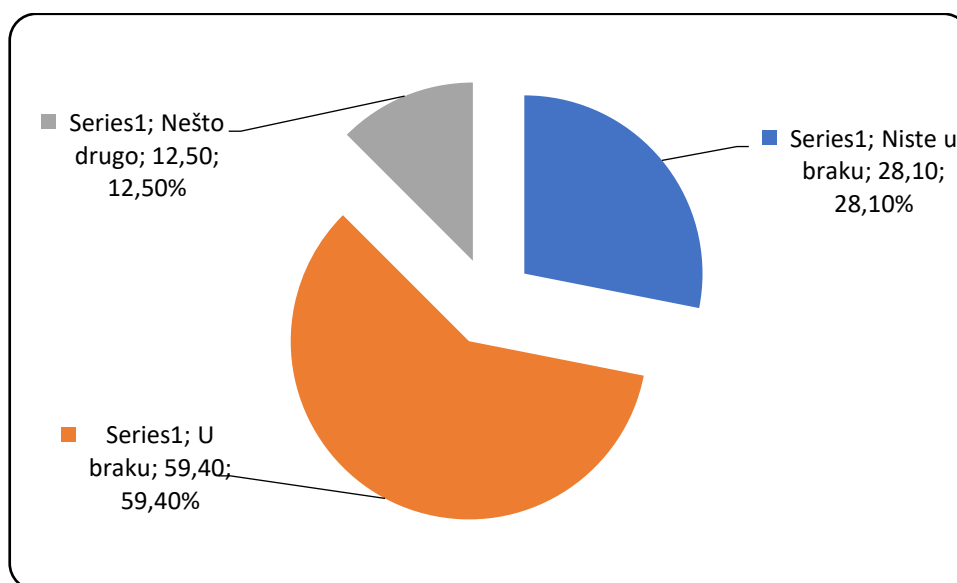
Tabela 9 Bračni status (članovi Kriznog štaba KS)

Bračni status	Članovi Kriznog štaba KS	
	N	%
Niste u braku	9	28,10

U braku	19	59,40
Nešto drugo	4	12,50
UKUPNO	32	100,00

*Izvor: istraživanje autora*

*Grafikon 5 Bračni status  
(članovi Kriznog štaba KS)*



*Izvor: istraživanje autora*

*Roditeljski status i broj djece (članovi Kriznog štaba KS)*

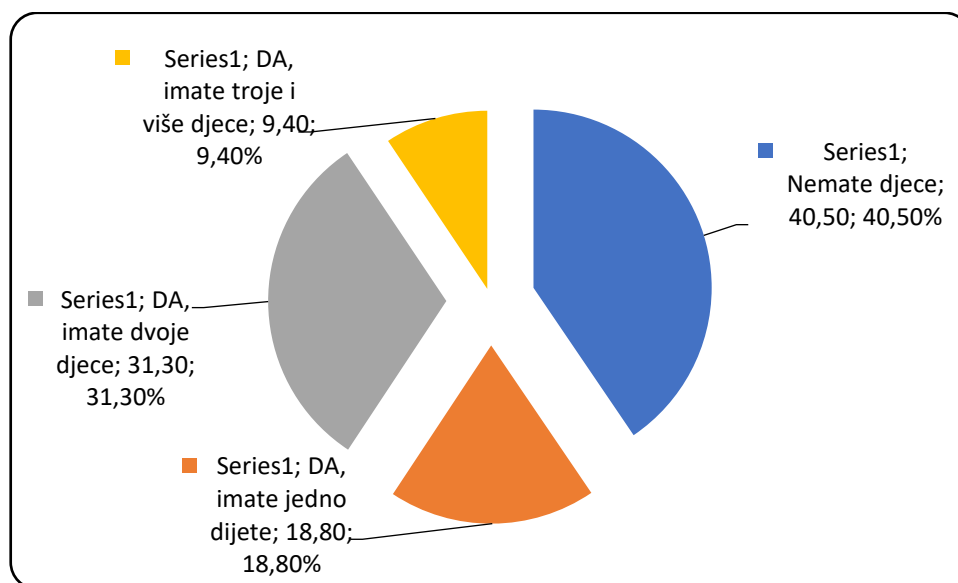
Najveći broj (13 ili 40,50%) članova Kriznog štaba KS iz predmetnog uzorka nema djece, dok 10 ispitanika ili 31,30% ima dvoje djece. Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

*Tabela 10 Roditeljski status i broj djece (članovi Kriznog štaba KS)*

Roditeljski status i broj djece	Članovi Kriznog štaba KS	
	N	%
Nemate djece	13	40,50
DA, imate jedno dijete	6	18,80
DA, imate dvoje djece	10	31,30
DA, imate troje i više djece	3	9,40
UKUPNO	32	100,00

*Izvor: istraživanje autora*

*Grafikon 6 Roditeljski status i broj djece  
(članovi Kriznog štaba KS)*



*Izvor: istraživanje autora*

### *Građani KS*

#### *Spol (građani KS)*

Najveći broj (163 ili 64,70%) građana KS iz predmetnog uzorka, je ženskog spola. S druge strane, 89 ispitanika ili 35,30% je muškog spola. Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

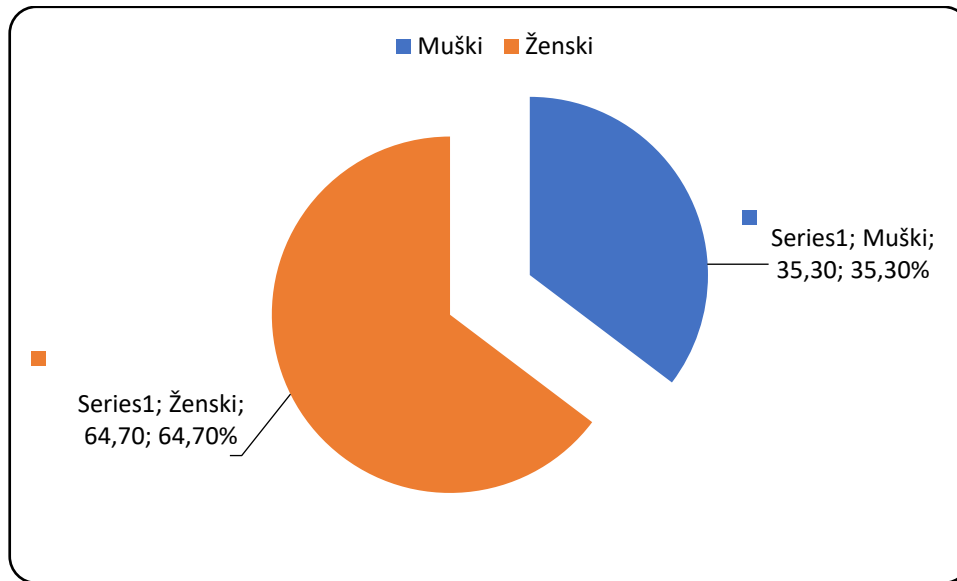
*Tabela 11 Spol (građani KS)*

Spol	Građani KS	
	N	%
Muški	89	35,30
Ženski	163	64,70
UKUPNO	252	100,00

*Izvor: istraživanje autora*



*Grafikon 7 Spol  
(građani KS)*



*Izvor: istraživanje autora*

*Starosna dob (građani KS)*

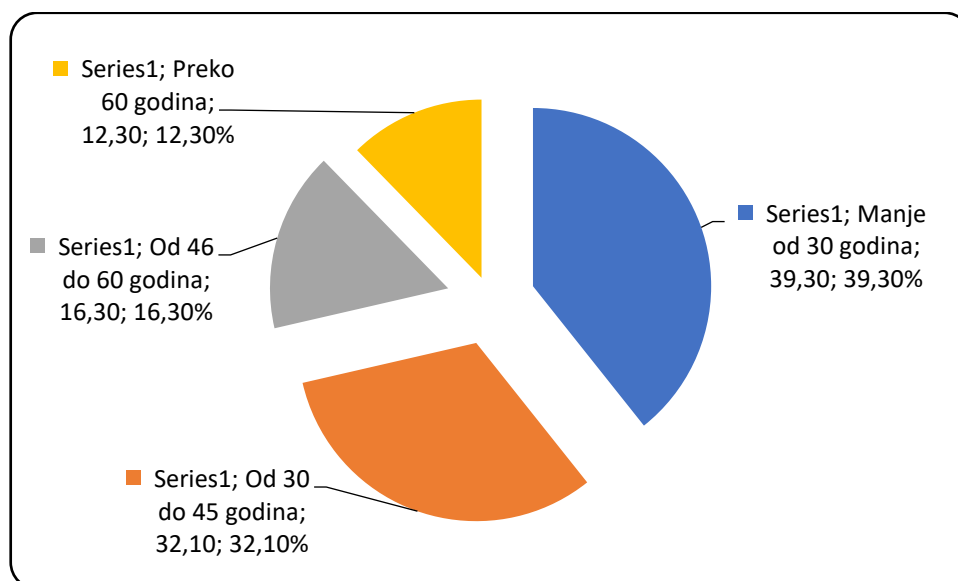
Najveći broj (99 ili 39,30%) građana KS iz predmetnog uzorka ima manje od 30 godina starosti, dok je 81 ispitanik ili 32,10% starosne dobi od 30 do 45 godina. Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

*Tabela 12 Starosna dob (građani KS)*

Starosna dob	Građani KS	
	N	%
Manje od 30 godina	99	39,30
Od 30 do 45 godina	81	32,10
Od 46 do 60 godina	41	16,30
Preko 60 godina	31	12,30
UKUPNO	252	100,00

*Izvor: istraživanje autora*

*Grafikon 8 Starosna dob  
(građani KS)*



*Izvor: istraživanje autora*

*Stepen obrazovanja (građani KS)*

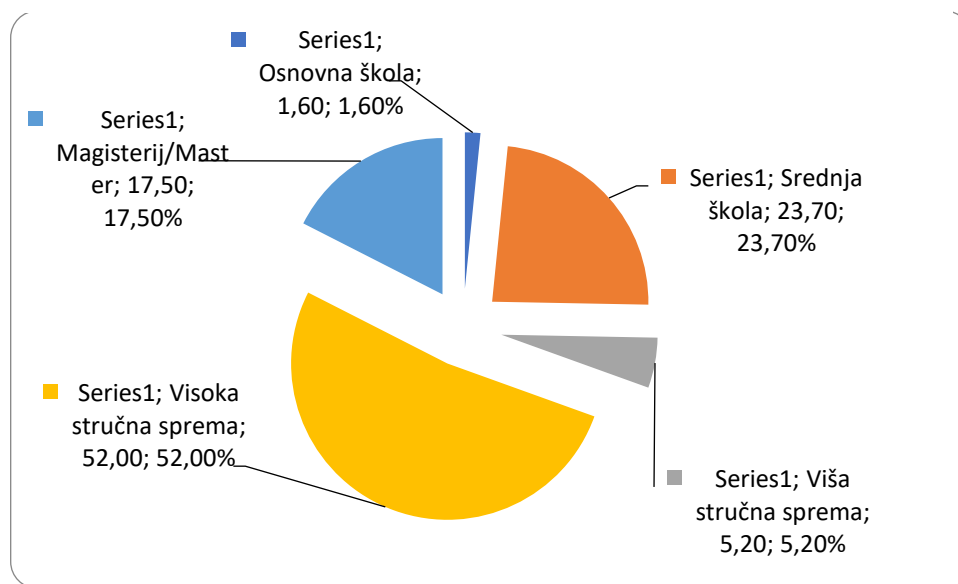
Najveći broj (131 ili 52%) građana KS iz predmetnog uzorka ima visoku stručnu spremu, dok 60 ispitanika ili 23,70% ima završenu srednju školu. Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

*Tabela 13 Stepen obrazovanja (građani KS)*

Stepen obrazovanja	Građani KS	
	N	%
Osnovna škola	4	1,60
Srednja škola	60	23,70
Viša stručna sprema	13	5,20
Visoka stručna sprema	131	52,00
Magisterij/Master	44	17,50
UKUPNO	252	100,00

*Izvor: istraživanje autora*

*Grafikon 9 Stepen obrazovanja  
(građani KS)*



*Izvor: istraživanje autora*

*Mjesto stanovanja/prebivališta (građani KS)*

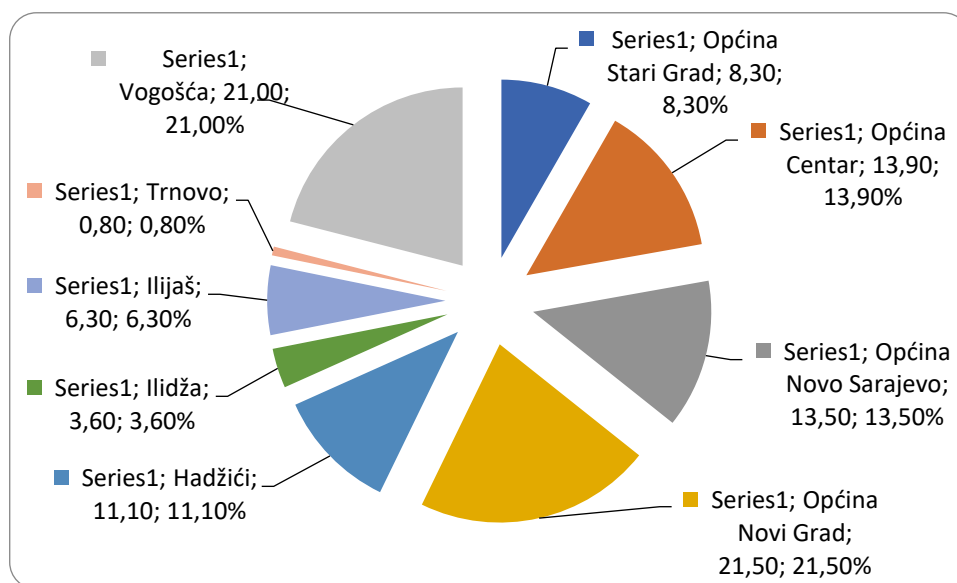
Najveći broj (54 ili 21,50%) građana KS iz predmetnog uzorka ima prebivalište u općini Novi Grad, dok 53 ispitanika ili 21% živi u Vogošći. Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

*Tabela 14 Mjesto stanovanja (građani KS)*

Mjesto stanovanja/prebivališta	Građani KS	
	N	%
Općina Stari Grad	21	8,30
Općina Centar	35	13,90
Općina Novo Sarajevo	34	13,50
Općina Novi Grad	54	21,50
Hadžići	28	11,10
Ilidža	9	3,60
Ilijaš	16	6,30
Trnovo	2	0,80
Vogošća	53	21,00
UKUPNO	252	100,00

*Izvor: istraživanje autora*

*Grafikon 10 Stepen obrazovan,  
(građani KS)*



*Izvor: istraživanje autora*

*Socio-ekonomski status (građani KS)*

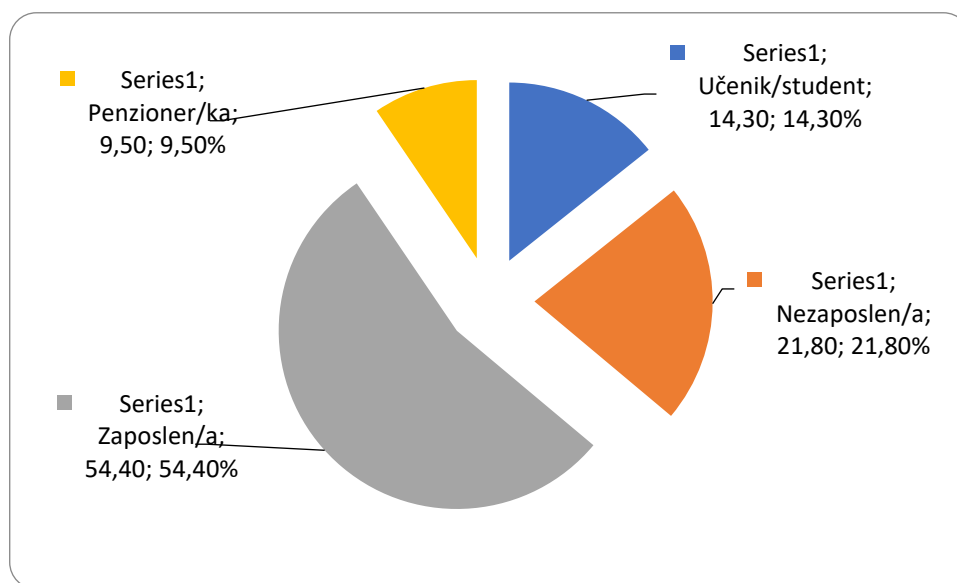
Najveći broj (137 ili 54,40%) građana KS iz predmetnog uzorka je zaposleno, dok 55 ispitanika ili 21,80% nije u stalnom radnom odnosu. Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

*Tabela 15 Socio-ekonomski status (građani KS)*

Socio-ekonomski status	Građani KS	
	N	%
Učenik/student	36	14,30
Nezaposlen/a	55	21,80
Zaposlen/a	137	54,40
Penzioner/ka	24	9,50
UKUPNO	252	100,00

*Izvor: istraživanje autora*

*Grafikon 11 Socio-ekonomski status  
(građani KS)*



*Izvor: istraživanje autora*

*Bračni status (građani KS)*

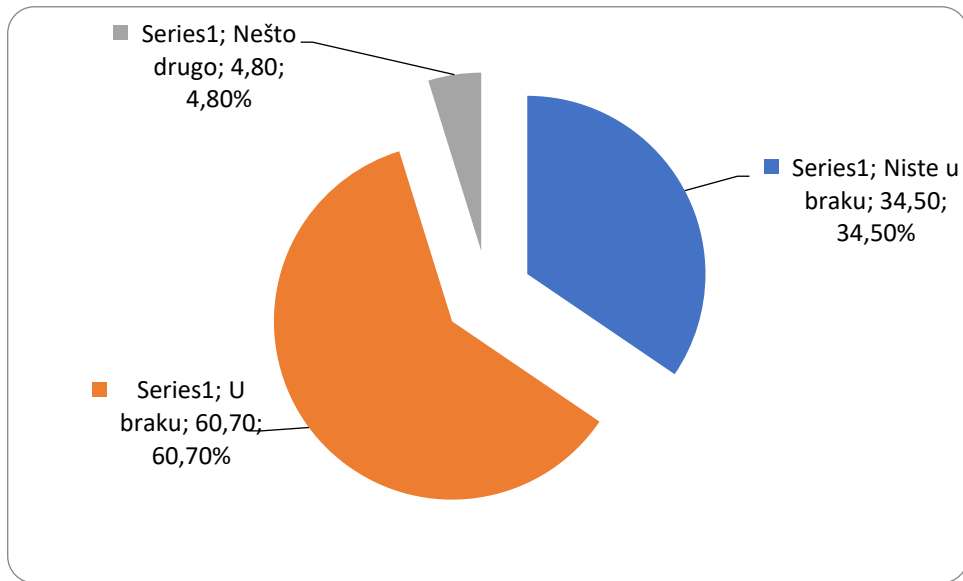
Najveći broj (153 ili 60,70%) građana KS iz predmetnog uzorka je u braku, dok 87 ispitanika ili 34,50% nije u braku. Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

*Tabela 16 Bračni status (građani KS)*

Bračni status	Građani KS	
	N	%
Niste u braku	87	34,50
U braku	153	60,70
Nešto drugo	12	4,80
UKUPNO	252	100,00

*Izvor: istraživanje autora*

*Grafikon 12 Bračni status  
(građani KS)*



*Izvor: istraživanje autora*

*Roditeljski status i broj djece (građani KS)*

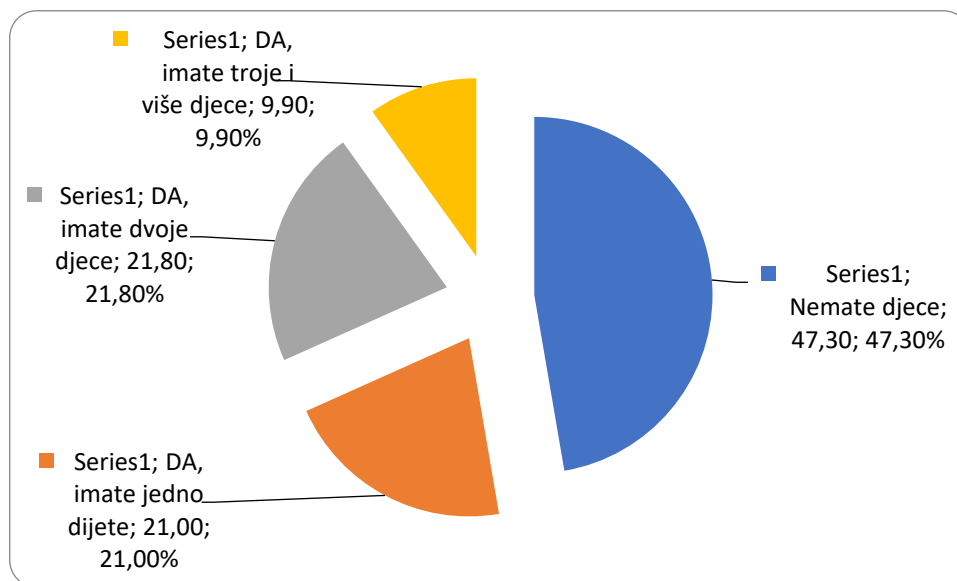
Najveći broj (119 ili 47,30%) građana KS iz predmetnog uzorka nema djece, dok 55 ispitanika ili 21,80% ima dvoje djece. Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

*Tabela 17 Roditeljski status i broj djece (građani KS)*

Roditeljski status i broj djece	Građani KS	
	N	%
Nemate djece	119	47,30
DA, imate jedno dijete	53	21,00
DA, imate dvoje djece	55	21,80
DA, imate troje i više djece	25	9,90
UKUPNO	252	100,00

*Izvor: istraživanje autora*

*Grafikon 13 Roditeljski status i broj djece  
(građani KS)*



*Izvor: istraživanje autora*

### **5.3. Rezultati deskriptivnog istraživanja**

U nastavku su detaljno prezentirani stavovi (odgovori) 32 aktivna člana Kriznog štaba KS koji se odnose na:

- dužinu članstva,
- poziciju,
- sudjelovanje u izradi plana/strategije komuniciranja,
- aktivno sudjelovanje u trenutnim aktivnostima komuniciranja,
- smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije (dimenzije: kvalitet strategije (, kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice, te kvalitet sadržaja),
- te učinkovitost krizne komunikacije.

Također, prezentirani stavovi (odgovori) 252 građana KS koji se odnose na:

- način informisanja o pandemiji COVID-19,
- povjerenje u izvore informisanja o pandemiji COVID-19,
- stepen upoznatosti s nadležnostima i djelovanjem Kriznog štaba KS,

- smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije Kriznog štaba KS (dimenzije: kvalitet strategije (, kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice, te kvalitet sadržaja),
- te učinkovitost krizne komunikacije Kriznog štaba KS

#### *Dužina članstva u Kriznom štabu KS*

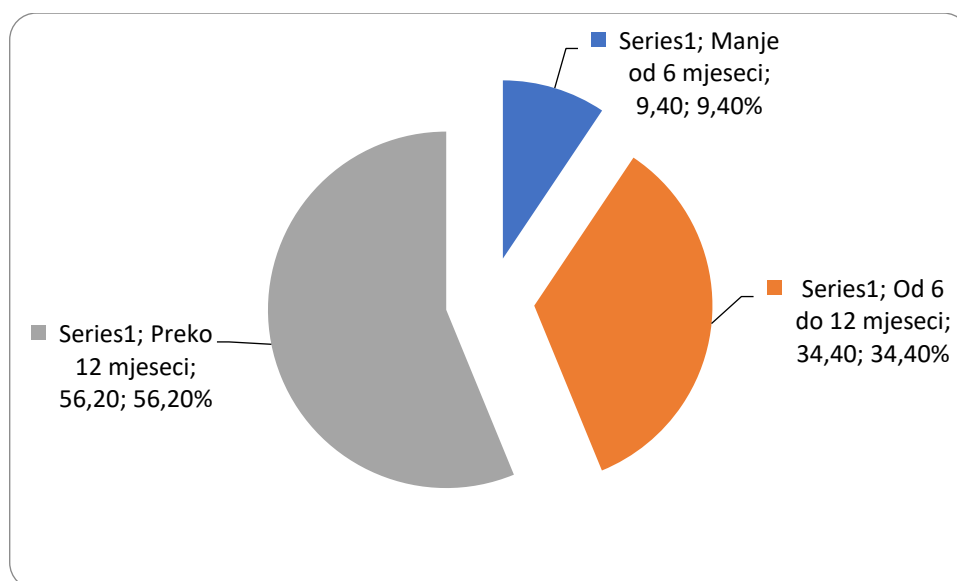
Većina (18 ili 56,20%) članova Kriznog štaba KS je izjavila da aktivno sudjeluje u istom preko 12 mjeseci, dok je 11 ispitanika ili 34,40% aktivan član od 6 do 12 mjeseci. Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

*Tabela 18 Dužina članstva u kriznom štabu KS*

Dužina članstva	Članovi Kriznog štaba KS	
	N	%
Manje od 6 mjeseci	3	9,40
Od 6 do 12 mjeseci	11	34,40
Preko 12 mjeseci	18	56,20
UKUPNO	32	100,00

Izvor: *istraživanje autora*

*Grafikon 14 Dužina članstva u Kriznom štabu KS*



Izvor: *istraživanje autora*



### *Pozicija u Kriznom štabu KS*

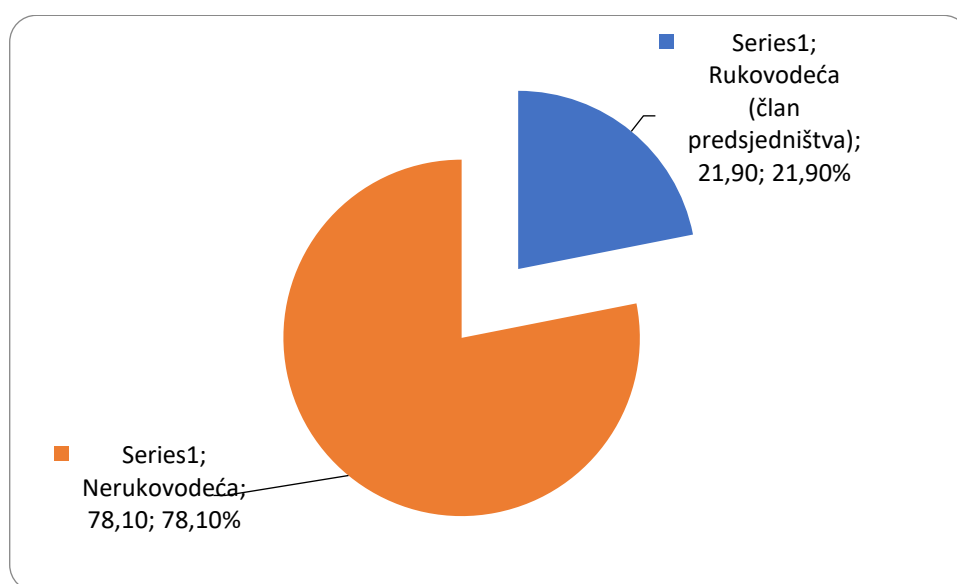
Većina (25 ili 78,10%) članova Kriznog štaba KS je na nerukovodećoj poziciji u okviru istog, dok je 7 ispitanika ili 21,90% na rukovodećoj pozicij (član predsjedništva). Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

*Tabela 19 Pozicija u kriznom štabu KS*

Pozicija	Članovi Kriznog štaba KS	
	N	%
Rukovodeća (član predsjedništva)	7	21,90
Nerukovodeća	25	78,10
UKUPNO	32	100,00

*Izvor: istraživanje autora*

*Grafikon 15 Pozicija u Kriznom štabu KS*



*Izvor: istraživanje autora*

### *Sudjelovanje u izradi plana/strategije komuniciranja Kriznog štaba KS*

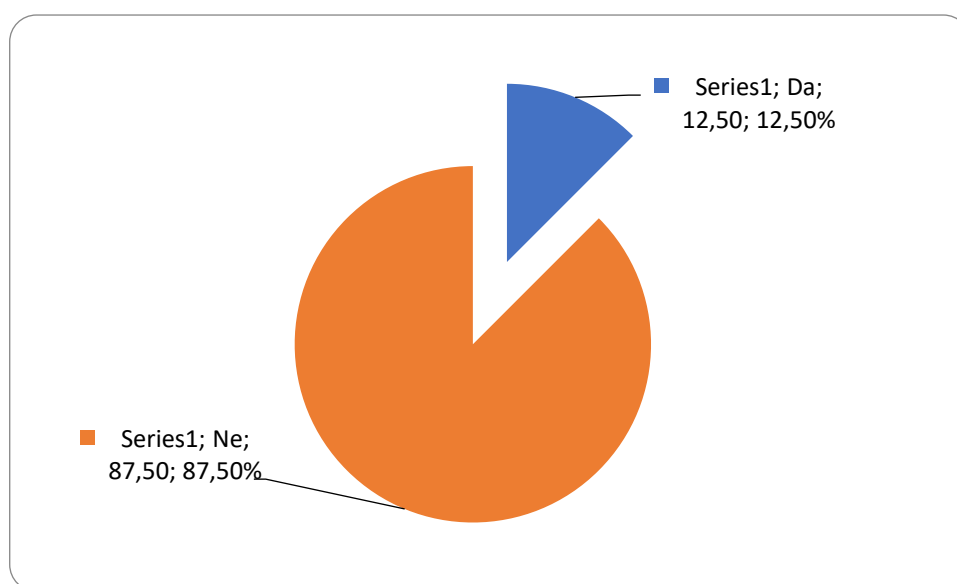
Većina (28 ili 87,50%) članova Kriznog štaba KS nije sudjelovala u izradi plana/strategije komuniciranja, dok je 4 ispitanika ili 12,50% odgovorilo potvrdno. Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

*Tabela 20 Sudjelovanje u izradi plana/strategije komuniciranja*

Sudjelovanje u izradi plana/strategije komuniciranja	Članovi Kriznog štaba KS	
	N	%
Da	4	12,50
Ne	28	87,50
UKUPNO	32	100,00

*Izvor: istraživanje autora*

*Grafikon 16 Sudjelovanje u izradi plana/strategije komuniciranja Kriznog štaba KS*



*Izvor: istraživanje autora*

*Aktivno sudjelovanje u trenutnim aktivnostima komuniciranja Kriznog štaba KS*

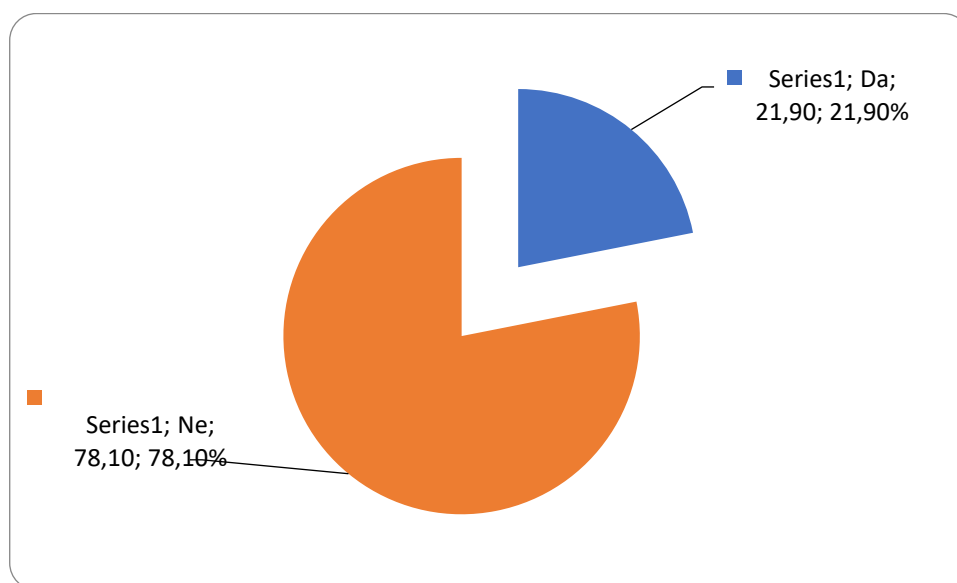
Većina (25 ili 78,10%) članova Kriznog štaba KS ne sudjeluje aktivno u trenutnim aktivnostima komuniciranja, dok je 7 ispitanika ili 21,90% odgovorilo potvrdno. Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

*Tabela 21 Aktivno sudjelovanje u trenutnim aktivnostima komuniciranja*

Aktivno sudjelovanje u trenutnim aktivnostima komuniciranja	Članovi Kriznog štaba KS	
	N	%
Da	7	21,90
Ne	25	78,10
UKUPNO	32	100,00

*Izvor: istraživanje autora*

*Grafikon 17 Aktivno sudjelovanje u trenutnim aktivnostima komuniciranja Kriznog štaba KS*



*Izvor: istraživanje autora*

#### *Smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije Kriznog štaba KS (članovi)*

Za potrebe mjerenja smislenosti i svrsishodnosti krizne komunikacije od strane 32 člana Kriznog štaba KS (dimenzije: kvalitet strategije, kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice, te kvalitet sadržaja), korištena je petostepena (ponuđeni odgovori: 1 ili uopšte se ne slažem, 2 ili djelimično se ne slažem, 3 ili nemam stav, 4 ili djelimično se slažem, te 5 ili u potpunosti se slažem) Likertova skala koja se sastojala od ukupno 21 tvrdnje.

Dobijeni rezultati ukazuju da je smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije Kriznog štaba KS iz ugla njegovih članova umjerena (prosjek 3,49, standardna devijacija 0,681). Što se tiče pojedinačnih dimenzija, najveći stepen kvaliteta ima sadržaj (prosjek 3,67, standardna devijacija 0,731). Kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice je umjeren (prosjek 3,50, standardna devijacija 0,737), dok je kvalitet strategije nizak (prosjek 3,28, standardna devijacija 0,823).

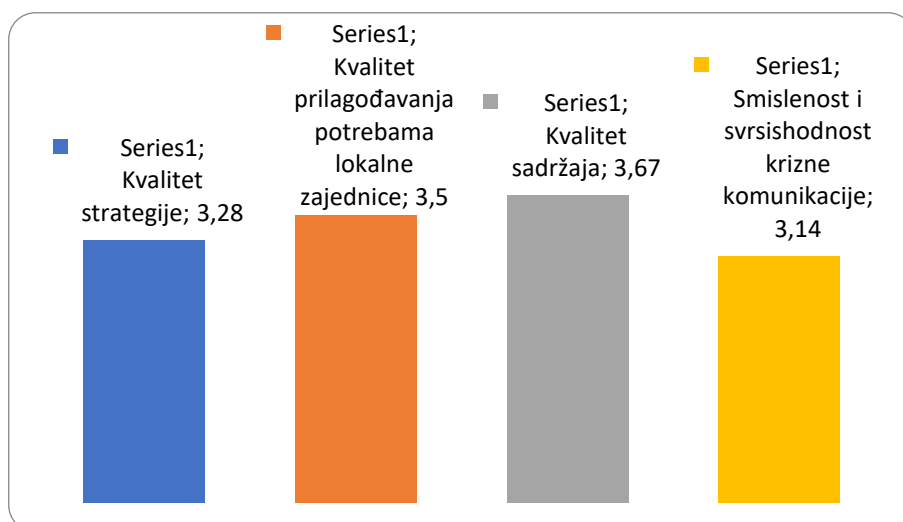
U nastavku su detaljno prezentirani odgovori (vrijednost prosjeka i standardne devijacije) za pojedinačne tvrdnje, dimenzije i ukupnu skalu.

*Tabela 22 Smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije Kriznog štaba KS (članovi kriznog štaba KS)*

Članovi Kriznog štaba KS (N = 32)	Prosjek	SD
Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, Krizni štab Kantona Sarajevo (KS) je preuzeo punu odgovornost za kreiranje planova i strategija komunikacije.	3,69	0,859
Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, Krizni štab KS je redovno primjenjivao strategije kriznog komuniciranja.	3,31	0,965
Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, Krizni štab KS je redovno primjenjivao strategije kriznog komuniciranja u saradnji s drugim partnerima (institucijama) u zajednici.	3,16	1,081
Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, Krizni štab KS je plasirao svoje komunikacijske planove na njegovoj i drugim (adekvatnim) web stranicama.	3,78	0,659
Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, Krizni štab KS je plasirao svoje komunikacijske planove putem društvenih (socijalnih) medija.	3,50	0,916
Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, Krizni štab KS je pravovremeno i redovno ažurirao informacije za javnost (namijenjene građanima).	3,03	1,150
Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, Krizni štab KS je redovno procjenjivao učinkovitost planova i strategija komuniciranja.	2,50	1,107
<b>Kvalitet strategije</b>	<b>3,28</b>	<b>0,823</b>
Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je vodio računa o najvažnijim potrebama zajednice.	3,63	0,976
Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je vodio računa o potrebama ranjive populacije.	3,22	1,008
Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je koristio jednostavan i lako razumljiv jezik (da objasni šta se dešava).	3,97	0,70
Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je koristio vizuelne slike i grafikone (da objasni šta se dešava).	4,00	0,762
Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je identificirao i naglasio najvažnije teme (za građane).	3,44	0,878
Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je angažovao relevantnog i pouzdanog glasnogovornika.	2,75	0,916
<b>Kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice</b>	<b>3,50</b>	<b>0,737</b>
Tokom komuniciranja o pandemiji, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o glavnim simptomima COVID-19.	3,96	0,782
Tokom komuniciranja o pandemiji, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o zaštitnim mjerama protiv COVID-19.	4,03	0,861
Tokom komuniciranja o pandemiji, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o načinu prenosa (transmisije) COVID-19.	4,19	0,780
Tokom komuniciranja o pandemiji, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o načinu liječenja COVID-19.	3,44	0,982
Tokom komuniciranja o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o rizičnim grupama stanovništva.	3,75	0,880
Tokom komuniciranja o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o procesu imunizacije (vakcinacije).	3,50	1,016
Tokom komuniciranja o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o efektima imunizacije (vakcinacije).	2,84	0,987
Tokom komuniciranja o pandemiji, Krizni štab KS je unaprijedio nivo opšteg znanja javnosti (građana) o COVID-19.	3,63	0,751
<b>Kvalitet sadržaja</b>	<b>3,67</b>	<b>0,731</b>
<b>Smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije</b>	<b>3,49</b>	<b>0,681</b>

*Izvor: istraživanje autora*

*Grafikon 18 Smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije Kriznog štaba KS (članovi Kriznog štaba KS)*



*Izvor: istraživanje autora*

*Učinkovitost krizne komunikacije Kriznog štaba KS (članovi)*

Za potrebe mjerenja učinkovitosti krizne komunikacije od strane 32 člana Kriznog štaba KS, korištena je petostepena (ponuđeni odgovori: 1 ili uopšte se ne slažem, 2 ili djelimično se ne slažem, 3 ili nemam stav, 4 ili djelimično se slažem, te 5 ili u potpunosti se slažem) Likertova skala koja se sastojala od ukupno 10 tvrdnji. Dobijeni rezultati ukazuju da je učinkovitost krizne komunikacije Kriznog štaba KS iz ugla njegovih članova niska (prosjeak 3,14, standardna devijacija 0,717). U nastavku su detaljno prezentirani odgovori (vrijednost prosjeka i standardne devijacije) za pojedinačne tvrdnje i ukupnu skalu.

*Tabela 23 Učinkovitost krizne komunikacije Kriznog štaba KS (članovi Kriznog štaba KS)*

Članovi Kriznog štaba KS (N = 32)	Prosjeak	SD
Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, komunikacija Kriznog štaba KS je bila razumljiva i djelotvorna.	3,50	0,718
Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, komunikacija Kriznog štaba KS je adekvatno pripremila ostale članove (zaposlenike) za izazove s kojima su se suočavali.	2,97	0,861
Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, planovi komunikacije Kriznog štaba KS su bili jasni.	3,47	0,718
Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, predsjedništvo Kriznog štaba KS je pokazalo neophodno znanje i stručnost, te bilo dosljedno po pitanju isporučenih poruka.	3,00	0,880
Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, informacije predsjedništva Kriznog štaba KS su bile tačne, koncizne i pravovremene.	2,96	0,822
Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, informacije predsjedništva Kriznog štaba KS su povećale sigurnost ostalih članova (zaposlenika).	3,25	0,916
Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, predsjedništvo Kriznog štaba KS je bilo u stanju razumjeti izazove i odgovoriti na brige ostalih članova (zaposlenika).	2,91	0,73
Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, predsjedništvo Kriznog štaba KS je bilo jasno u objašnjavanju zadataka koji se očekuju od ostalih članova (zaposlenika).	3,03	0,933

Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, komunikacija Kriznog štaba KS je olakšala obavljanje zadataka ostalim članovima (zaposlenicima).	2,94	0,759
Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, komunikacija Kriznog štaba KS je povećala povjerenje u kredibilitet organizacije.	3,34	1,035
Učinkovitost krizne komunikacije	3,14	0,717

Izvor: istraživanje autora

### Način informisanja o pandemiji COVID-19

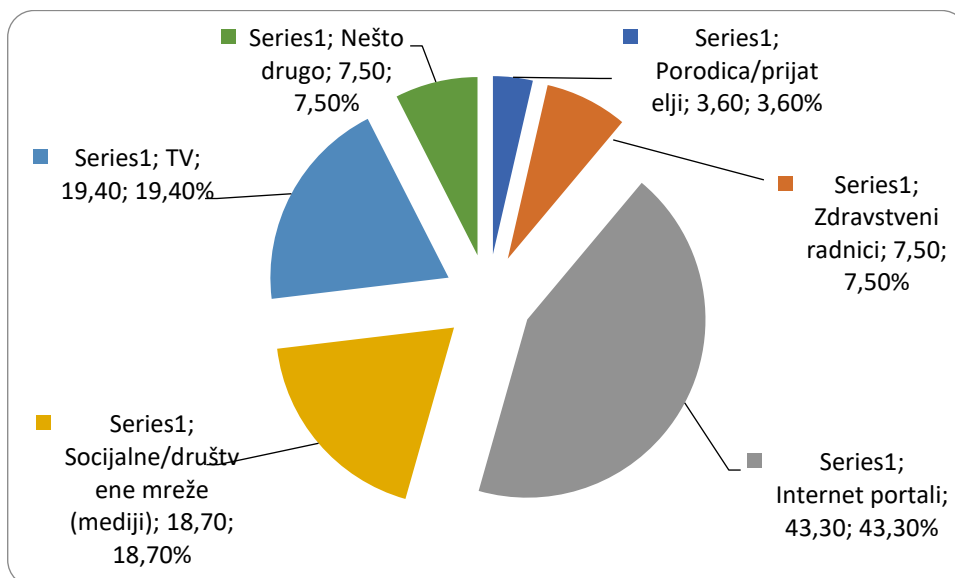
Većina (109 ili 43,30%) građana KS se informisala o pandemiji COVID-19 putem Internet portala, dok je 49 ispitanika ili 19,40% to činila putem TV-a. Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

Tabela 24 Način informisanja o pandemiji COVID-19

Način informisanja o pandemiji COVID-19	Građani KS	
	N	%
Porodica/prijatelji	9	3,60
Zdravstveni radnici	19	7,50
Internet portali	109	43,30
Socijalne/društvene mreže (mediji)	47	18,70
TV	49	19,40
Nešto drugo	19	7,50
UKUPNO	252	100,00

Izvor: istraživanje autora

Grafikon 19 Način informisanja o pandemiji COVID-19



Izvor: istraživanje autora

### *Povjerenje u izvore informisanja o pandemiji COVID-19*

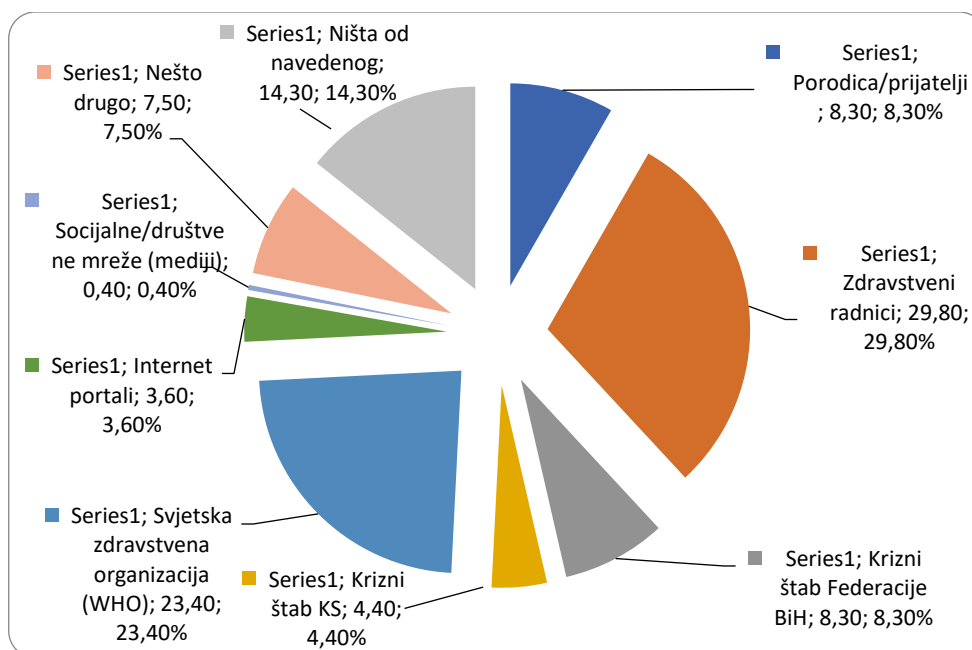
Većina (75 ili 29,80%) građana KS je imala najviše povjerenja u zdravstvene radnike kao izvor informisanja o pandemiji COVID-19, dok je 59 ispitanika ili 23,40% navelo Svjetsku zdravstvenu organizaciju (WHO). Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

*Tabela 25 Povjerenje u izvore informisanja o pandemiji COVID-19*

Povjerenje u izvore informisanja o pandemiji COVID-19	Građani KS	
	N	%
Porodica/prijatelji	21	8,30
Zdravstveni radnici	75	29,80
Krizni štab Federacije BiH	21	8,30
Krizni štab KS	11	4,40
Svjetska zdravstvena organizacija (WHO)	59	23,40
Internet portali	9	3,60
Socijalne/društvene mreže (mediji)	1	0,40
Nešto drugo	19	7,50
Ništa od navedenog	36	14,30
UKUPNO	252	100,00

*Izvor: istraživanje autora*

*Grafikon 20 Povjerenje u izvore informisanja o pandemiji COVID-19*



*Izvor: istraživanje autora*

*Stepen upoznatosti s nadležnostima i djelovanjem Kriznog štaba KS*

Većina (133 ili 52,70%) građana KS je djelimično upoznata s nadležnostima i djelovanjem Kriznog štaba KS, dok je 70 ispitanika ili 27,80% navelo da je upoznato s navedenim. Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

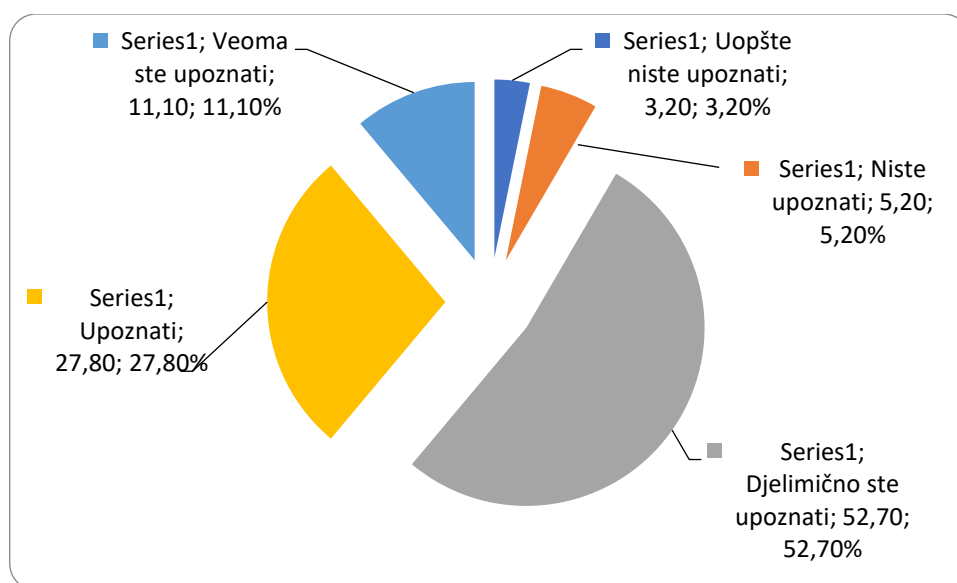
*Tabela 26 Stepen upoznatosti s nadležnostima i djelovanjem Kriznog štaba KS*

Stepen upoznatosti s nadležnostima i djelovanjem Kriznog štaba KS	Građani KS	
	N	%
Uopšte niste upoznati	8	3,20
Niste upoznati	13	5,20
Djelimično ste upoznati	133	52,70
Upoznati	70	27,80
Veoma ste upoznati	28	11,10
UKUPNO	252	100,00

*Izvor: istraživanje autora*



Grafikon 21 Stepen upoznatosti s nadležnostima i djelovanjem Kriznog štaba KS



Izvor: istraživanje autora

#### Smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije Kriznog štaba KS (građani)

Za potrebe mjerenja smislenosti i svrsishodnosti krizne komunikacije od strane 252 građana KS (dimenzije: kvalitet strategije, kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice, te kvalitet sadržaja), korištena je petostepena (ponuđeni odgovori: 1 ili uopšte se ne slažem, 2 ili djelimično se ne slažem, 3 ili nemam stav, 4 ili djelimično se slažem, te 5 ili u potpunosti se slažem) Likertova skala koja se sastojala od ukupno 20 tvrdnji.

Dobijeni rezultati ukazuju da je smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije Kriznog štaba KS iz ugla građana niska (prosjek 3,05, standardna devijacija 1,076). Što se tiče pojedinačnih dimenzija, najveći stepen kvaliteta ima sadržaj (prosjek 3,22, standardna devijacija 1,181). Kvalitet strategije je nizak (prosjek 3,03, standardna devijacija 1,087), dok je kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice veoma nizak (prosjek 2,85, standardna devijacija 1,121). U nastavku su detaljno prezentirani odgovori (vrijednost prosjeka i standardne devijacije) za pojedinačne tvrdnje, dimenzije i ukupnu skalu.

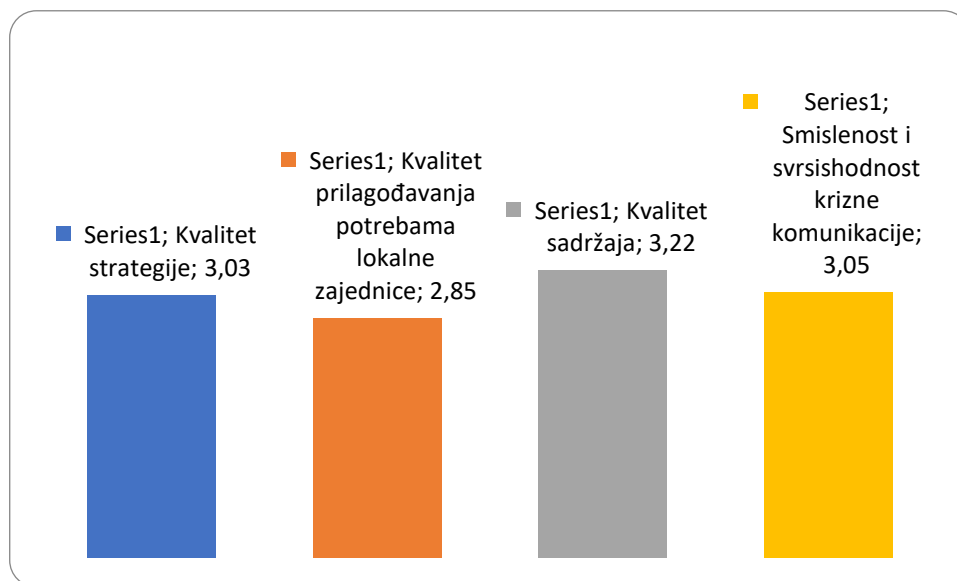
Tabela 27 Smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije Kriznog štaba KS (građani)

Građani KS (N = 252)	Prosjek	SD
Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, komunikacija Kriznog štaba Kantona Sarajevo (KS) je bila pravovremena.	2,89	1,186
Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, komunikacija Kriznog štaba KS je bila tačna i objektivna.	3,03	1,245
Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, komunikacija Kriznog štaba KS je bila jasna i razumljiva.	3,08	1,184

Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, komunikacija Kriznog štaba KS je bila usklađena s drugim partnerima (institucijama) u zajednici.	2,81	1,235
Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, Krizni štab KS je plasirao informacije putem adekvatnih medija.	3,27	1,248
Tokom upravljanja pandemijom COVID-19, Krizni štab KS je redovno ažurirao plasirane informacije.	3,10	1296
<b>Kvalitet strategije</b>	<b>3,03</b>	<b>1,087</b>
Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je vodio računa o najvažnijim potrebama zajednice.	2,83	1,306
Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je vodio računa o potrebama ranjive populacije.	2,70	1,245
Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je koristio jednostavan i lako razumljiv jezik (da objasni šta se dešava).	3,12	1,226
Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je koristio vizuelne slike i grafikone (da objasni šta se dešava).	2,75	1,187
Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je identificirao i naglasio najvažnije teme (za građane).	3,02	1,365
Tokom komuniciranja s javnošću o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je angažovao relevantnog i pouzdanog glasnogovornika.	2,66	1,342
<b>Kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice</b>	<b>2,85</b>	<b>1,121</b>
Tokom komuniciranja o pandemiji, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o glavnim simptomima COVID-19.	3,27	1,252
Tokom komuniciranja o pandemiji, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o zaštitnim mjerama protiv COVID-19.	3,24	1,308
Tokom komuniciranja o pandemiji, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o načinu prenosa (transmisije) COVID-19.	3,33	1,249
Tokom komuniciranja o pandemiji, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o načinu liječenja COVID-19.	3,13	1,294
Tokom komuniciranja o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o rizičnim grupama stanovništva.	3,36	1,315
Tokom komuniciranja o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o procesu imunizacije (vakcinacije).	3,25	1,262
Tokom komuniciranja o pandemiji COVID-19, Krizni štab KS je adekvatno informisao javnost (građane) o efektima imunizacije (vakcinacije).	3,12	1,361
Tokom komuniciranja o pandemiji, Krizni štab KS je unaprijedio nivo opšteg znanja javnosti (građana) o COVID-19.	3,08	1,398
<b>Kvalitet sadržaja</b>	<b>3,22</b>	<b>1,181</b>
<b>Smislenost i svrshodnost krizne komunikacije</b>	<b>3,05</b>	<b>1,076</b>

*Izvor: istraživanje autora*

*Grafikon 22 Smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije Kriznog štaba KS (građani)*



*Izvor: istraživanje autora*

#### *Učinkovitost krizne komunikacije Kriznog štaba KS (građani)*

Za potrebe mjerenja učinkovitosti krizne komunikacije od strane 252 građana KS, korištena je petostepena (ponuđeni odgovori: 1 ili uopšte se ne slažem, 2 ili djelimično se ne slažem, 3 ili nemam stav, 4 ili djelimično se slažem, te 5 ili u potpunosti se slažem) Likertova skala koja se sastojala od ukupno 19 tvrdnji. Dobijeni rezultati ukazuju da je učinkovitost krizne komunikacije Kriznog štaba KS iz ugla građana umjerena (prosjeak 3,16, standardna devijacija 0,829). U nastavku su detaljno prezentirani odgovori (vrijednost prosjeka i standardne devijacije) za pojedinačne tvrdnje i ukupnu skalu.

Tabela 28 Učinkovitost krizne komunikacije KS (građani)

Građani KS (N = 252)	Prosjek	SD
Razumijete glavne simptome COVID-19.	4,25	0,977
Jasne su Vam zaštitne mjere protiv COVID-19.	4,20	1,102
Razumijete način prenosa (transmisije) COVID-19.	4,19	1,127
Jasan Vam je način liječenja COVID-19.	3,65	1,262
Razumijete proces i efekte imunizacije (vakcinacije) protiv COVID-19.	3,83	1,108
Veoma lako možete identificirati glasine (špekulacije) o pandemiji COVID-19.	3,68	1,066
Redovno ste informisani o broju zaraženih i preminulih ljudi u Kantonu Sarajevo.	3,48	1,235
Zadovoljni ste akcionim kapacitetom Kriznog štaba KS po pitanju odgovora na pandemiju COVID-19.	2,83	1,239
Zadovoljni ste stepenom profesionalizma Kriznog štaba KS po pitanju odgovora na pandemiju COVID-19.	2,66	1,229
Zadovoljni ste aktivnostima nabavke medicinskog materijala Kriznog štaba KS po pitanju odgovora na pandemiju COVID-19.	2,49	1,261
Zadovoljni ste efektivnošću zdravstvenih (restriktivnih) mjera Kriznog štaba KS po pitanju odgovora na pandemiju COVID-19.	2,62	1,280
Zadovoljni ste aktivnostima imunizacije (vakcinacije) Kriznog štaba KS po pitanju odgovora na pandemiju COVID-19.	2,79	1,264
Generalno ste zadovoljni djelovanjem Kriznog štaba KS po pitanju odgovora na pandemiju COVID-19.	2,83	1,261
Skloni ste pohvaliti rad Kriznog štaba KS na prevenciji pandemije COVID-19.	2,75	1,315
Skloni ste pohvaliti rad Kriznog štaba KS na prevenciji pandemije COVID-19, svojim prijateljima.	2,76	1,259
.Skloni ste pohvaliti rad Kriznog štaba KS na prevenciji pandemije COVID-19, na društvenim mrežama i internetu.	2,54	1,189
U potpunosti vjerujete informacijama Kriznog štaba KS o pandemiji COVID-19.	2,80	1,304
Vjerujete da će aktivnosti i djelovanje Kriznog štaba KS umanjiti negativne posljedice pandemije COVID-19.	2,89	1,214
I u budućnosti ćete nastaviti da podržavate rad Kriznog štaba KS.	2,83	1,164
Učinkovitost krizne komunikacije	3,16	0,829

Izvor: istraživanje autora

#### 5.4. Rezultati analize testiranja hipoteza istraživanja

Prilikom statističke analize H1: Smisljena i svrsishodna krizna komunikacija je glavni alat za upravljanje krizom izazvane globalnom pandemijom COVID-19, korištene su dvije metode: Pearsonova korelacija i prosta linearna regresija. Statističkom analizom je obuhvaćen uzorak od 32 aktivna člana Kriznog štaba Kantona Sarajevo i uzorak od 252 aktivnih građana Kantona Sarajevo. U oba slučaja, zavisnu varijablu predstavlja učinkovitost krizne komunikacije, dok je nezavisna varijabla smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije Kriznog štaba KS.

U slučaju članova, dobijeni rezultati Pearsonove korelacije ( $R = 0.479$ ) ukazuju da postoji statistički signifikantna ( $p = 0.006 < 0.05$ ) pozitivna korelacija/povezanost između učinkovitosti s jedne, te smislenosti i svrsishodnosti krizne komunikacije Kriznog štaba KS s druge. Također, u slučaju građana dobijeni rezultati Pearsonove korelacije ( $R = 0.680$ ) ukazuju da postoji statistički signifikantna ( $p = 0.000 < 0.05$ ) pozitivna korelacija/povezanost između učinkovitosti s jedne, te smislenosti i svrsishodnosti krizne komunikacije Kriznog štaba KS s druge. U skladu s navedenim provedena je prosta linearna regresija, a u nastavku su detaljno prezentirani dobijeni rezultati.

*Tabela 29 Analiza smislenosti i svrsishodnosti krizne komunikacije na upravljanje krizom izazvane globalnom pandemijom COVID-19*

Članovi Kriznog štaba KS (N = 32)		
Zavisna varijabla: Učinkovitost krizne komunikacije		
Koeficijenti	Intersept	NV: Smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije
b	1.379	0.504
t	2.301	2.987
p	0.029	0.006
R = 0.479, R <sup>2</sup> = 0.229, Adjusted R <sup>2</sup> = 0.204		
F = 8.923, p = 0.006 < 0.05		
Građani KS (N = 252)		
Zavisna varijabla: Učinkovitost krizne komunikacije		
Koeficijenti	Intersept	NV: Smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije
b	1.561	0.525
t	13.508	14.680
p	0.000	0.000
R = 0.680, R <sup>2</sup> = 0.463, Adjusted R <sup>2</sup> = 0.461		
F = 215.503, p = 0.000 < 0.05		

*Izvor: istraživanje autora*

U slučaju članova, na osnovu dobijenog koeficijenta determinante ( $R^2 = 0.229$ ) možemo zaključiti da smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije signifikantno utiče i determiniše približno 23% promjena u učinkovitosti krizne komunikacije Kriznog štaba KS. Dodatno, povećanjem smislenosti i svrsishodnosti krizne komunikacije za vrijednost 1 povećava se stepen učinkovitosti krizne komunikacije Kriznog štaba KS za vrijednost 0.504 ( $p = 0.006 < 0.05$ ). Uzimajući u obzir navedeno možemo definisati regresioni model koji glasi:

Učinkovitost krizne komunikacije =  $1.379 + 0.504 \times \text{Smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije} + \epsilon$

Također, u slučaju građana na osnovu dobijenog koeficijenta determinante ( $R^2 = 0.463$ ) možemo zaključiti da smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije signifikantno utiče i determiniše približno 46% promjena u učinkovitosti krizne komunikacije Kriznog štaba KS. Dodatno, povećanjem smislenosti i svrsishodnosti krizne komunikacije za vrijednost 1 povećava se stepen učinkovitosti krizne komunikacije Kriznog štaba KS za vrijednost 0.525 ( $p = 0.000 < 0.05$ ). Uzimajući u obzir navedeno možemo definisati regresioni model koji glasi:

Učinkovitost krizne komunikacije =  $1.561 + 0.525 \times \text{Smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije} + \epsilon$

U skladu s prezentovanim rezultatima regresione analize ( $F = 8.923, p = 0.006 < 0.05$ ;  $F = 215.503, p = 0.000 < 0.05$ ) možemo prihvatiti H1: Smisljena i svrsishodna krizna komunikacija je glavni alat za upravljanje krizom izazvane globalnom pandemijom COVID-19.

Prilikom statističke analize PH1: Preduzeća u kriznim situacijama trebaju komunicirati u skladu s teorijski postavljenim pravilima kriznog komuniciranja, korištene su dvije metode: Pearsonova korelacija i složena linearna regresija. Statističkom analizom je obuhvaćen uzorak od 32 aktivna člana Kriznog štaba Kantona Sarajevo. Zavisnu varijablu predstavlja učinkovitost krizne komunikacije, dok su nezavisne varijable: kvalitet strategije, kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice, te kvalitet sadržaja krizne komunikacije Kriznog štaba KS.

Dobijeni rezultati Pearsonove korelacije ukazuju da postoji statistički signifikantna ( $p < 0.05$ ) pozitivna korelacija/povezanost između učinkovitosti s jedne, te kvaliteta strategije ( $R = 0.383$ ) i kvaliteta sadržaja ( $R = 0.566$ ) krizne komunikacije Kriznog štaba KS s druge. Kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice nije signifikantno povezan sa zavisnom varijablom. U skladu s navedenim provedena je složena linearna regresija, a u nastavku su detaljno prezentirani dobijeni rezultati.

*Tabela 30 Analiza važnosti komunikacije u skladu s teorijski postavljenim pravilima kriznog komuniciranja*

Članovi Kriznog štaba KS (N = 32)			
Zavisna varijabla: Učinkovitost krizne komunikacije			
Koeficijenti	Intersept	NV: Kvalitet strategije krizne komunikacije	NV: Kvalitet sadržaja krizne komunikacije
b	1.077	0.037	0.529

t	1.882	0.213	2.731
p	0.070	0.033	0.011
Tolerancne	-	0.600	1.667
VIF	-	0.600	1.667
R = 0.567, R <sup>2</sup> = 0.321, Adjusted R <sup>2</sup> = 0.275, Durbin-Watson = 1.537			
F = 6.868, p = 0.004 < 0.05			

*Izvor: istraživanje autora*

Na osnovu dobijenog koeficijenta determinante ( $R^2 = 0.321$ ) možemo zaključiti da kvalitet strategije i sadržaja krizne komunikacije signifikantno utiču i determinišu 32% promjena u učinkovitosti krizne komunikacije Kriznog štaba KS. Dodatno, povećanjem kvaliteta strategije krizne komunikacije za vrijednost 1 povećava se stepen učinkovitosti krizne komunikacije Kriznog štaba KS za vrijednost 0.037 ( $p = 0.033 < 0.05$ ), dok se povećanjem kvaliteta sadržaja krizne komunikacije za vrijednost 1 povećava stepen učinkovitosti krizne komunikacije Kriznog štaba KS za vrijednost 0.529 ( $p = 0.011 < 0.05$ ). Uzimajući u obzir navedeno možemo definisati regresioni model koji glasi:

$$\text{Učinkovitost krizne komunikacije} = 1.077 + 0.037 \times \text{Kvalitet strategije krizne komunikacije} + 0.529 \times \text{Kvalitet sadržaja krizne komunikacije} + \varepsilon$$

U skladu s prezentovanim rezultatima regresione analize ( $F = 6.868$ ,  $p = 0.004 < 0.05$ ) možemo prihvatiti PH1: Preduzeća u kriznim situacijama trebaju komunicirati u skladu s teorijski postavljenim pravilima kriznog komuniciranja.

Prilikom statističke analize PH2: Sadržaj kriznog komuniciranja preduzeća u kriznim situacijama istih ima direktan uticaj na javnost, korištene su dvije metode: Pearsonova korelacija i prosta linearna regresija. Statističkom analizom je obuhvaćen uzorak od 252 aktivnih građana Kantona Sarajevo. Zavisnu varijablu predstavlja učinkovitost krizne komunikacije, dok je nezavisna varijabla kvalitet sadržaja krizne komunikacije Kriznog štaba KS.

Dobijeni rezultati Pearsonove korelacije ( $R = 0.581$ ) ukazuju da postoji statistički signifikantna ( $p = 0.006 < 0.05$ ) pozitivna korelacija/povezanost između učinkovitosti s jedne, te kvaliteta sadržaja krizne komunikacije Kriznog štaba KS s druge. U skladu s navedenim provedena je prosta linearna regresija, a u nastavku su detaljno prezentirani dobijeni rezultati.

Tabela 31 Analiza uticaja sadržaja kriznog komuniciranja na javnost

Građani KS (N = 252)		
Zavisna varijabla: Učinkovitost krizne komunikacije		
Koeficijenti	Intersept	NV: Kvalitet sadržaja krizne komunikacije
b	1.847	0.408
t	14.883	11.282
p	0.000	0.000
R = 0.581, R <sup>2</sup> = 0.337, Adjusted R <sup>2</sup> = 0.335		
F = 127.284, p = 0.000 < 0.05		

Izvor: istraživanje autora

Na osnovu dobijenog koeficijenta determinante ( $R^2 = 0.337$ ) možemo zaključiti da kvalitet sadržaja krizne komunikacije signifikantno utiče i determiniše približno 34% promjena u učinkovitosti krizne komunikacije Kriznog štaba KS. Dodatno, povećanjem kvaliteta sadržaja krizne komunikacije za vrijednost 1 povećava se stepen učinkovitosti krizne komunikacije Kriznog štaba KS za vrijednost 0.408 ( $p = 0.000 < 0.05$ ). Uzimajući u obzir navedeno možemo definisati regresioni model koji glasi:

$$\text{Učinkovitost krizne komunikacije} = 1.847 + 0.408 \times \text{Kvalitet sadržaja krizne komunikacije} + \varepsilon$$

U skladu s prezentovanim rezultatima regresione analize ( $F = 127.284$ ,  $p = 0.000 < 0.05$ ) možemo prihvatiti PH2: Sadržaj kriznog komuniciranja preduzeća u kriznim situacijama istih ima direktan uticaj na javnost.

## 6. ZAKLJUČAK

Pojam krize ima vrlo specifično značenje i relativno drugačiji smisao u zavisnosti u kojoj sferi se koristi, a može se koristiti u gotovo svim sferama ljudskog života i djelovanja jer je to poremećaj koji se može pojaviti bilo gdje i u bilo kojem trenutku. Kriza je poremećaj u kojem se mogu zadesiti pojedinci, kompanije, ali i cijela zajednica (kao što je to slučaj sa COVID-19). U društvu postoji pogrešna percepcija krize iz razloga što pojam krize velika većina ljudi vezuje za ekonomiju, što je totalno pogrešno. Kao što sam prikazao u teoretskom dijelu svoga završnog rada, kriza je realna uvijek i svugdje. Kriza, iako je negativna pojava, ne znači nužno da se ne može “preživjeti” ili da zbog krize moramo biti “ranjeni”. Naprotiv, brojni su primjeri gdje je kriza bila polazna tačka za nešto bolje, uspješnije i veće. Kroz teorijski dio rada prezentirao sam relevantne informacije i tumačenja koja dokazuju i tvrde



da je za krizu neophodno biti adekvatno pripremljen i imati spremne odgovore, a sve sa ciljem uspješnog savladavanja krize bez obzira koji bio uzrok iste, te na taj način iz iste izaći “kao pobjednik”.

Komunikacija je osnova svakog ljudskog djelovanja i neminovnost postojanja. Komunikacija nije karakteristična samo za ljudsku rasu. Svako živo biće komunicira na ovaj ili onaj način. Bez komuniciranja život je jednostavno nezamisliv. Na osnovu prethodnih rečenica jasno je koji je značaj komunikacije. Glavni uslov za uspješnu komunikaciju, to jeste slanje poruke i razumijevanje iste na pravi način. Ukoliko je tema na koju se komunicira složena i stručna, komunikacija poprima dodatnu dimenziju složenosti jer, iako na prvu komunikaciju smatramo jednostavnom i prostom, ona je sve osim jednostavna i prosta. U slučaju COVID-19, krizni štab Kantona Sarajevo nije na idealan način upravljao svojom kriznom komunikacijom, te je dolazilo do različitih šumova u komunikaciji, o čemu je bilo riječi u istraživačkom dijelu moga završnog rada, međutim, komuniciranje Vlade Kantona Sarajevo u vrijeme korona krize se može smatrati zadovoljavajućim.

Od krucijalne je važnosti, za uspješno savladavanje krize bilo koje vrste, na rukovodeće funkcije imenovati stručne ljude koji, također, imaju respektabilno znanje iz oblasti kriznog komuniciranja. Stručne osobe su glavna, i usudio bih se reći, jedina snaga za izlazak iz krize. Kako pojam komunikacije znači obraćanje zajednici, neophodno je da glavnu ulogu u kriznom komuniciranju ima osoba čiji će “jezik” zajednica razumjeti i shvatiti baš onako kako treba da shvate, ali i da ta osoba shvati povratnu informaciju i da “osjeti puls” zajednice. To je važno jer je komunikacija dvosmjerni proces.

Globalna pandemija korona virusa stavila pred ogroman izazov vlade širom svijeta u kontekstu uticaja iste na javno zdravstvo, ekonomiju i socijalni aspekt društva. Opet se, po ko zna koji put, komuniciranje pokazalo kao glavni alat za savladavanje krize.

Kako je samo istraživanje pokazalo, vlade su većinom (a među njima i naša) bile svjesne značaja kriznog komuniciranja i istom su posvetile veliku pažnju u komuniciranju sa javnošću, i to:

- Redovnim konferencijama za medije- bilo dnevnim ili sedmičnim i na taj način novinarima pružile ažurirane informacije, eventualne nove smjernice i dale odgovore na razna pitanja;
- Komuniciranjem putem društvenih medija- kao što je komuniciranje putem Twitter-a ili Facebook-a jer su bile svjesne da se u današnje vrijeme veliki broj javnosti informiše isključivo putem navedenih medija;
- Web stranice i drugi izvor informisanja- vlade su stvorile internetske stranice namjenjene isključivo za pružanje validnih informacija vezanih za pandemiju korona virusa, kao i drugih informacija koje su relevantne za što brže i uspješnije savladavanje krize;

- Masovni mediji- vlade su koristile tradicionalne, masovne medije poput televizija, radio prijemnika, novina i različitih časopisa kako bi javnosti pružile relevantne informacije o globalnoj krizi;

Prema prethodno navedenom, vlade su koristile različite kanale za komuniciranje sa javnošću sa ciljem upravljanja krizom. Učinkovita i ispravna komunikacija je neupitno bila glavni alat za povećanje svijesti o virusu, pružanju smjernica i poticanja ljudi na poduzimanje kolektivnih i pojedinačnih aktivnosti s ciljem ublažavanja širenja bolesti COVID-19.

Krizno komuniciranje u doba globalne pandemije korona virusa u Kantonu Sarajevo odigralo je ključnu ulogu u informisanju i podizanju svijesti o zdravstvenoj situaciji u regiji koja je preslikana i na Kanton Sarajevo. Kantonalna vlada je imala ključnu ulogu u kriznom komuniciranju uspostavljajući permanentni kontakt putem telefona, mailom, te komunikacijom putem društvenih mreža. U cijelom lancu kriznog komuniciranja, niti uloga medija se ne smije zanemariti. Mediji su kontinuirano objavljivali tekstove i izvještaje, a sve sa ciljem pravovremenog i što tačnijeg informisanja o novonastaloj krizi. Kako kantonalni, tako i državni organi i službenici su redovno davali savjete i preporuke za što efikasnije prevazilaženje krize. Ono što bih naveo kao izuzetan potez vlade je to što su uspostavili besplatnu telefonsku liniju kako bi građanstvu dali neophodnu psihološku pomoć i preporuke vezane uz krizu izazvanu korona virusom. Kritike upućene na račun Vlade Kantona Sarajevo, a vezano za upravljanje pandemijom, većinom su se odnosile na nepravovremeno donošenje određenih mjera.

Za potrebe empirijskog istraživanja anketirao sam članove Kriznog štaba i građane Kantona Sarajevo i to putem strukturiranih upitnika. U tabeli broj 1 prikazana je pouzdanost skale za mjerenje smislenosti i svrsishodnosti krizne komunikacije (članovi Kriznog štaba KS). Obzirom da se radi od standardiziranoj Likertovoj skali koja sadrži tri ili više tvrdnji, provedena je analiza interne homogenosti (pouzdanosti).

U sva četiri slučaja su dobijene zadovoljavajuće vrijednosti ( $\alpha > 0.700$ ) i to:

kvalitet strategije  $\alpha = 0.933$  ;

kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice  $\alpha = 0.911$  ;

kvalitet sadržaja  $\alpha = 0.929$  ;

smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije  $\alpha = 0.929$  ;

Pitanje pod brojem 13 se odnosilo na učinkovitost krizne komunikacije te sam i tu dobio zadovoljavajuću vrijednost  $\alpha = 0.957$ , a detaljni rezultati su predstavljeni u tabeli broj 2.

U tabeli broj 3 prikazana je pouzdanost skale za mjerenje smislenosti i svrsishodnosti krizne komunikacije (građani KS). Ovdje smo također dobili zadovoljavajuće vrijednosti u sva četiri slučaja i to:

kvalitet strategije  $\alpha=0.943$  ;

kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice  $\alpha=0.939$  ;

kvalitet sadržaja  $\alpha=0.968$  ;

smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije  $\alpha=0.978$  ;

Pitanje pod brojem 13 odnosilo se na učinkovitost krizne komunikacije, te sam i tu došao do zadovoljavajuće vrijednosti od  $\alpha=0.938$ .

Za potrebe mjerenja smislenosti i svrsishodnosti krizne komunikacije od strane 32 člana kriznog štaba Kantona Sarajevo (dimenzije: kvalitet strategije, kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice, te kvalitet sadržaja), korištena je petostepena (ponuđeni odgovori: 1 ili uopšte se ne slažem, 2 ili djelimično se ne slažem, 3 ili nemam stav, 4 ili djelimično se slažem, te 5 ili u potpunosti se slažem) Likertova skala koja se sastojala od ukupno 21 tvrdnje.

Dobijeni rezultati ukazuju da je smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije Kriznog štaba KS iz ugla njegovih članova umjerena (prosjek 3,49, standardna devijacija 0,681). Što se tiče pojedinačnih dimenzija, najveći stepen kvaliteta ima sadržaj (prosjek 3,67, standardna devijacija 0,731). Kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice je umjeren (prosjek 3,50, standardna devijacija 0,737), dok je kvalitet strategije nizak (prosjek 3,28, standardna devijacija 0,823).

Za potrebe mjerenja učinkovitosti krizne komunikacije od strane 32 člana Kriznog štaba KS, korištena je petostepena (ponuđeni odgovori: 1 ili uopšte se ne slažem, 2 ili djelimično se ne slažem, 3 ili nemam stav, 4 ili djelimično se slažem, te 5 ili u potpunosti se slažem) Likertova skala koja se sastojala od ukupno 10 tvrdnji. Dobijeni rezultati ukazuju da je učinkovitost krizne komunikacije Kriznog štaba KS iz ugla njegovih članova niska (prosjek 3,14, standardna devijacija 0,717).

Za potrebe mjerenja smislenosti i svrsishodnosti krizne komunikacije od strane 252 građana KS (dimenzije: kvalitet strategije, kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice, te kvalitet sadržaja), korištena je petostepena (ponuđeni odgovori: 1 ili uopšte se ne slažem, 2 ili djelimično se ne slažem, 3 ili nemam stav, 4 ili djelimično se slažem, te 5 ili u potpunosti se slažem) Likertova skala koja se sastojala od ukupno 20 tvrdnji.

Dobijeni rezultati ukazuju da je smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije Kriznog štaba KS iz ugla građana niska (prosjek 3,05, standardna devijacija 1,076). Što se tiče pojedinačnih dimenzija, najveći stepen kvaliteta ima sadržaj (prosjek 3,22, standardna devijacija 1,181). Kvalitet strategije je nizak (prosjek 3,03, standardna devijacija 1,087), dok je kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice veoma nizak (prosjek 2,85, standardna devijacija 1,121).

Za potrebe mjerenja učinkovitosti krizne komunikacije od strane 252 građana KS, korištena je petostepena (ponuđeni odgovori: 1 ili uopšte se ne slažem, 2 ili djelimično se ne slažem, 3 ili nemam stav, 4 ili djelimično se slažem, te 5 ili u potpunosti se slažem). Likertova skala koja se sastojala od ukupno 19 tvrdnji. Dobijeni rezultati ukazuju da je učinkovitost krizne komunikacije Kriznog štaba KS iz ugla građana umjerena (prosjeak 3,16, standardna devijacija 0,829).

Prilikom statističke analize H1: Smisljena i svrsishodna krizna komunikacija je glavni alat za upravljanje krizom izazvane globalnom pandemijom COVID-19, korištene su dvije metode: Pearsonova korelacija i prosta linearna regresija. Statističkom analizom je obuhvaćen uzorak od 32 aktivna člana Kriznog štaba Kantona Sarajevo i uzorak od 252 aktivnih građana Kantona Sarajevo. U oba slučaja, zavisnu varijablu predstavlja učinkovitost krizne komunikacije, dok je nezavisna varijabla smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije Kriznog štaba KS.

U slučaju članova, dobijeni rezultati Pearsonove korelacije ( $R = 0.479$ ) ukazuju da postoji statistički signifikantna ( $p = 0.006 < 0.05$ ) pozitivna korelacija/povezanost između učinkovitosti s jedne, te smislenosti i svrsishodnosti krizne komunikacije Kriznog štaba KS s druge. Također, u slučaju građana dobijeni rezultati Pearsonove korelacije ( $R = 0.680$ ) ukazuju da postoji statistički signifikantna ( $p = 0.000 < 0.05$ ) pozitivna korelacija/povezanost između učinkovitosti s jedne, te smislenosti i svrsishodnosti krizne komunikacije Kriznog štaba KS s druge.

U slučaju članova, na osnovu dobijenog koeficijenta determinante ( $R^2 = 0.229$ ) možemo zaključiti da smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije signifikantno utiče i determiniše približno 23% promjena u učinkovitosti krizne komunikacije Kriznog štaba KS.

Također, u slučaju građana na osnovu dobijenog koeficijenta determinante ( $R^2 = 0.463$ ) možemo zaključiti da smislenost i svrsishodnost krizne komunikacije signifikantno utiče i determiniše približno 46% promjena u učinkovitosti krizne komunikacije Kriznog štaba KS.

U skladu s prezentovanim rezultatima regresione analize ( $F = 8.923$ ,  $p = 0.006 < 0.05$ ;  $F = 215.503$ ,  $p = 0.000 < 0.05$ ) možemo prihvatiti H1: Smisljena i svrsishodna krizna komunikacija je glavni alat za upravljanje krizom izazvane globalnom pandemijom COVID-19.

Prilikom statističke analize PH1: Preduzeća u kriznim situacijama trebaju komunicirati u skladu s teorijski postavljenim pravilima kriznog komuniciranja, korištene su dvije metode: Pearsonova korelacija i složena linearna regresija. Statističkom analizom je obuhvaćen uzorak od 32 aktivna člana Kriznog štaba Kantona Sarajevo. Zavisnu varijablu predstavlja učinkovitost krizne komunikacije, dok su nezavisne varijable: kvalitet strategije, kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice, te kvalitet sadržaja krizne komunikacije Kriznog štaba KS.

Dobijeni rezultati Pearsonove korelacije ukazuju da postoji statistički signifikantna ( $p < 0.05$ ) pozitivna korelacija/povezanost između učinkovitosti s jedne, te kvaliteta strategije ( $R = 0.383$ ) i kvaliteta sadržaja ( $R = 0.566$ ) krizne komunikacije Kriznog štaba KS s druge. Kvalitet prilagođavanja potrebama lokalne zajednice nije signifikantno povezan sa zavisnom varijablom.

Na osnovu dobijenog koeficijenta determinante ( $R^2 = 0.321$ ) možemo zaključiti da kvalitet strategije i sadržaja krizne komunikacije signifikantno utiču i determinišu 32% promjena u učinkovitosti krizne komunikacije Kriznog štaba KS.

U skladu s prezentovanim rezultatima regresione analize ( $F = 6.868$ ,  $p = 0.004 < 0.05$ ) možemo prihvatiti PH1: Preduzeća u kriznim situacijama trebaju komunicirati u skladu s teorijski postavljenim pravilima kriznog komuniciranja.

Prilikom statističke analize PH2: Sadržaj kriznog komuniciranja preduzeća u kriznim situacijama istih ima direktan uticaj na javnost, korištene su dvije metode: Pearsonova korelacija i prosta linearna regresija. Statističkom analizom je obuhvaćen uzorak od 252 aktivnih građana Kantona Sarajevo. Zavisnu varijablu predstavlja učinkovitost krizne komunikacije, dok je nezavisna varijabla kvalitet sadržaja krizne komunikacije Kriznog štaba KS.

Dobijeni rezultati Pearsonove korelacije ( $R = 0.581$ ) ukazuju da postoji statistički signifikantna ( $p = 0.006 < 0.05$ ) pozitivna korelacija/povezanost između učinkovitosti s jedne, te kvaliteta sadržaja krizne komunikacije Kriznog štaba KS s druge.

Na osnovu dobijenog koeficijenta determinante ( $R^2 = 0.337$ ) možemo zaključiti da kvalitet sadržaja krizne komunikacije signifikantno utiče i determinišu približno 34% promjena u učinkovitosti krizne komunikacije Kriznog štaba KS.

U skladu s prezentovanim rezultatima regresione analize ( $F = 127.284$ ,  $p = 0.000 < 0.05$ ) možemo prihvatiti PH2: Sadržaj kriznog komuniciranja preduzeća u kriznim situacijama istih ima direktan uticaj na javnost.

## REFERENCE

1. Bilić, I., Zavišić, S. i Zavišić, Ž., 2011. Interna komunikacija u kriznim situacijama. U: *Dani kriznog upravljanja- 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija*. Veleučilište Velika Gorica, str. 865.
2. Coombs, W., 2004. Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communication*, 41(3), str. 265-289.
3. Coombs, W., 2014. *Crisis communication*. Los Angeles: Sage.
4. Coombs, W., 2015. The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), str. 141-148.
5. Čemerin, V., Čendo Metzinger, T. i Manucci, M., *Crisis Communication in Croatian Business Organizations- Review Article*. Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa.
6. Čendo-Metzinger, T., Huskić, T. i Jursik, J., 2014. Preventivno djelovanje u procesu upravljanja krizama: - Stručni rad. U: *Dani kriznog upravljanja- 7. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija*. Veleučilište Velika Gorica, str. 1465.
7. Čerina, J., 2011. Izvori informacija na primjerima nesreća s ljudskim žrtvama. U: *Dani kriznog upravljanja- 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija*. Veleučilište Velika Gorica, str. 865.
8. Essex, W., 2006. Mogu li vas citirati? *Praktični priručnik za odnose s medijima za menadžere*, str. 188.
9. Fearn Banks, K., 2011. *Crisis Communications: A Casebook Approach*. Routledge, New York, str. 400.
10. Frith, J., 2020. Introduction to Business and Technical Communication and COVID-19: Communicating in Times of Crisis. *Journal of Business and Technical Communication*, 35(1), str. 1-6.
11. Garača, N. i Kadlec, Ž., *Komunikacija u procesu menadžmenta*. Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa.
12. Hale, J., 2005. Crisis Response Communication Challenges: Building Theory From Qualitative Data. *Journal of Business Communication*, 42(2), str. 112-134.
13. Halilović, N., Fazlić, A. i Kobajica, S., 2015. Utjecaj glasina na proces kriznog komuniciranja- Stručni rad. U: *Dani kriznog upravljanja- 8. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija*. Veleučilište Velika Gorica, str. 1112.
14. Hearit, K. M., 2001. Corporate Apologia: When an Organization speaks in Defense on Itself. U: *Handbook of Public Relations*, ur. R. L. Heath. Sage Publications, Thousand Oaks, London, str. 768.
15. Jakopović, H. i Kanajet, K., *Medijsko istraživanje: "Izveštavanje o krizi i krizno komuniciranje Agrokoru u 2017. godini putem internetskih platformi Večernji.hr i Agrokor.hr"*. Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa.
16. Jugo, D., 2017. *Menadžment kriznog komuniciranja*. Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, str. 263.

17. Jugo, D., Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki. Nacionalni repozitorij disertacija i znanstvenih magistarskih radova; Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu.
18. Klafft, M. i Schreiber, P., 2018. Risk and Crisis Communication in Colombia: *a Case Study from Medellín. Proceedings of the International Crisis and Risk Communication Conference*, 1, str. 8-11.
19. Lehmberg, D. i Tangpong, C., 2016. Employee Primacy and Corporate Slogans in Japanese and American Firms' Communication in Times of Crisis. *International Journal of Business Communication*, 57(1), str. 86-112.
20. Luecke R. (2005.): Upravljanje kriznim situacijama- *Zgombić & Partneri*, str. 207.
21. Maksimović, A.; Puška, A.: Stručni rad- *Odnosi s javnošću putem internetskih stranica na primjeru krizne situacije u mliječnoj industriji*; Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa
22. Markotić, I., Mihaljević B., Rendulić, V. (2018): Strateško upravljanje krizom: Komunikacija tijekom kriznih situacija u poduzećima u Hrvatskoj- Studija slučaja; *Dani kriznog upravljanja- 11. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija*, Veleučilište Velika Gorica, str.508.
23. Marsen, S., 2019. Navigating Crisis: The Role of Communication in Organizational Crisis. *International Journal of Business Communication*, 57(2), str.163-175.
24. Martinović, D. (2016): Krizno komuniciranje jedinica lokalne samouprave- Izvorni znanstveni rad; *Dani kriznog upravljanja- 9.Međunarodna znanstveno-stručna konferencija*, Veleučilište Velika Gorica, str.878.
25. Martinović, D., Martinović, P. (2018): Krizno komuniciranje i plan postupanja centra za socijalni rad za vrijeme prirodnih i drugih nesreća: - Studija slučaja; *Dani kriznog upravljanja- 11. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija*, Veleučilište Velika Gorica, str. 508.
26. Mihalinić, M.; Kalambura, S.; Jovičić, N.; pregledni rad; (2012): Krizni menadžment i upravljanje informacijama; *Dani kriznog upravljanja- 5. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija*, Veleučilište Velika Gorica, str. 417.
27. Mihaljević, B.; Mihalinić, M.; (2011): Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju; *Dani kriznog upravljanja- 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija*, Veleučilište Velika Gorica, str. 865.
28. Milas, Z.; Tomić, Z.: Strategija kao odgovor na krizu, *Politička misao: Časopis za politologiju*; Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa
29. Mirenić, A.; Stručni rad; (2015) *Dani kriznog upravljanja- 8. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija*, Veleučilište Velika Gorica, str. 1112.
30. Muratović, H. (2006): Organizacijski preokret, Ekonomski fakultet Sarajevo
31. Ndlela, M., Ndlela., K. and Barlow., B., 2019. Crisis Communication. [Place of publication not identified]: Springer International Publishing.
32. Olsson, E., 2014. Crisis Communication in Public Organisations: Dimensions of Crisis Communication Revisited. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22(2), str.113-125.

33. Osmanagić- Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa-Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, *Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu*, Školska knjiga, Zagreb, str.253.
34. Perinić, J. (2011): Mjesto i uloga osnosa s javnošću u krizama; *Dani kriznog upravljanja- 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija*, Veleučilište Velika Gorica, str. 865.
35. Slatter, S.; Lovett, D. (2011): Kako svaku tvrtku izvući iz krize, Mozaik knjiga, str.310.
36. Softic, S. (2011): Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini, Ekonomski fakultet Sarajevo
37. Stephens, K., 2005. *Communicating with stakeholders During a Crisis: Evaluating Message Strategies. Journal of Business Communication*, 42(4), str.390-419.
38. Sučević, D. (2010) : Krizni menadžment-Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak s primjerima iz prakse, *LIDER*, str.212.
39. Tatalović, S. (2015) *Dani kriznog upravljanja- 8. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija*, Veleučilište Velika Gorica, str. 1112.
40. Tredinnick, L. and Laybats, C., 2020. Clear communication in times of crisis. *Business Information Review*, 37(3), str.94-96.
41. Ulmer, R., Sellnow, T. and Seeger, M., 2016. Effective crisis communication.
42. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Rijeka.
43. Argenti, P.A. (2003). *Corporate Communication*, 2nd ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
44. Cutlip, S.M. (2003). Center AH, Broom GM. *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate.
45. Deline, M. (2021). Flint in crisis: Investigating environmental crisis communication response strategies. *Communication Teacher*, 1-6. doi: 10.1080/17404622.2021.1940231
46. Heath, R., & O'Hair, D. (2020). *Handbook of risk and crisis communication*.
47. Heide, M., & Simonsson, C. (2021). What was that all about? On internal crisis communication and communicative coworkership during a pandemic. *Journal Of Communication Management*, 25(3), str.256-275. doi: 10.1108/jcom-09-2020-0105
48. Lee, H., & Jahng, M. (2020). The Role of Storytelling in Crisis Communication: A Test of Crisis Severity, Crisis Responsibility, and Organizational Trust. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 97(4), str.981-1002. doi: 10.1177/1077699020923607
49. Netten, N., & van Someren, M. (2011). Improving Communication in Crisis Management by Evaluating the Relevance of Messages. *Journal Of Contingencies And Crisis Management*, 19(2), str.75-85. doi: 10.1111/j.1468-5973.2011.00636.x
50. Nowak, R. (2021). Communicating Crisis to Youth: The role of caregiver crisis communication in youth sensemaking and recovery. *Proceedings Of The International Crisis And Risk Communication Conference*, 4, str.60-63. doi: 10.30658/icrcc.2021.15
51. Previšić, J. & Ozretić D. Đ. (2004). *Marketing*. Zagreb: Adverta.
52. Renko, N. (2005). *Strategije marketinga*. Zagreb: Naklada Ljevak.
53. Vlašić, G, Mandelli, A. & Mumel, D. (2007). *Interaktivni marketing*. Zagreb: PeraGO d.o.o.
54. Yan Jin. (2010). Making Sense Sensibly in Crisis Communication: How Publics' Crisis Appraisals Influence Their Negative Emotions, Coping Strategy Preferences, and Crisis Response Acceptance. *Communication Research*, 37(4), 522-552. doi: 10.1177/0093650210368256



55. Bergeron, C., & Cooren, F. (2012). The Collective Framing of Crisis Management: A Ventriloqual Analysis of Emergency Operations Centres. *Journal Of Contingencies And Crisis Management*, 20(3), 120-137. doi: 10.1111/j.1468-5973.2012.00671x
56. Bernstein, J. The Role of the Vulnerability Audit in Crisis Prevention.
57. Fener, T., & Cevik, T. (2015). Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts. *Procedia Economics And Finance*, 26, 695-701. doi: 10.1016/s2212-5671(15)00817-5
58. *Kubanska kriza – Wikipedija*. (2021). Retrieved 16 September 2021, from [https://hr.wikipedia.org/wiki/Kubanska\\_kriza](https://hr.wikipedia.org/wiki/Kubanska_kriza)
59. Nkor, H. (2020). *Crisis Management (II): The Role of the Management*. *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.3594087
60. Tomastik, M., Strohmandl, J., & Cech, P. (2015). Managerial Competency of Crisis Managers. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 174, 3964-3969. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.1141