

UDK: 005.334
378.6:27]
Izvorni znanstveni rad
15. VII. 2020.

SUZANA OBROVAC LIPAR *

KRIZNO KOMUNICIRANJE NA PRIMJERU KATOLIČKIH SVEUČILIŠTA

SAŽETAK

Za neku osobu, tvrtku ili instituciju kriza uvijek predstavlja izazov, prekretnicu ili prijelomnu točku nakon koje ništa više nije isto. Ovisno o spremnosti, promišljenosti i brzini reakcije u pojedinoj krizi, situacija se može promijeniti nabolje ili nagore. Svjesni navedenoga, stručnjaci za komunikaciju prepoznaju koliko je važno upravljati krizom i biti pripremljen za nju i prije nego što se ona dogodi, kao i koliko je važno uspostaviti razinu kontrole nad krizom da ne bi eskalirala i time naštetila nečijemu teško stečenom ugledu.

U visokoobrazovnim institucijama krize mogu uzrokovati različiti događaji: od pucnjave ili požara na kampusu, kibernetičkih napada, tužbi za zlostavljanje i diskriminaciju, plagiranja radova, neadekvatnih uvjeta studiranja pa sve do studentskih nemira. Krize svakako ne zaobilaze ni katolička sveučilišta. Predmet je ovoga rada istraživanje upravljanja krizom i kriznom komunikacijom na katoličkim sveučilištima. U anketnome upitniku, sastavljenom za ovaj rad, ispitanici su odgovarali na pitanja o komunikacijskoj strategiji i planovima, pripremljenosti za krizu, odgovornosti za komunikaciju krize u javnosti, o odnosima s medijima i komunikacijskim kanalima kojima se pritom služe. Očekivani rezultat bio je da će katolička sveučilišta pokazati spremnost u slučaju kriza, a u praksi se predstavljeni rezultati ovoga rada mogu upotrijebiti kao poticaj i smjernice za izradu komunikacijskih strategija i planova za krizne situacije na visokoobrazovnim institucijama.

Ključne riječi: krizno komuniciranje, upravljanje krizom, odnosi s javnošću, komunikacija, katolička sveučilišta.

1. UVOD

Suvremena praksa odnosa s javnošću sve se češće susreće s upravljanjem krizom i komuniciranjem u kriznim situacijama. Iako postoje mnogobrojni znanstveni i stručni izvori koji praktičarima mogu olakšati život u kriznim situacijama, o tome se ne razmišlja sve dok se kriza ne dogodi. Kriza se može promatrati s različitih gledišta i ovisiti o različitim okolnostima. Ona je znak da je potrebna promjena te da ustaljene prakse i procesi ne odgovaraju novonastaloj situaciji. Ima svoju krivulju postupanja koju ne treba zanemariti, nego je treba prepoznati i reagirati spremno i bez straha. Krizno komuniciranje u trenutcima krize instituciji mora biti prioritet. Ako u krizi izostane reakcija menadžmenta zbog neorganiziranosti, nesnalaženja ili opiranja odgovornosti, menadžment mora biti spreman na različite vrste posljedica i štete za ugled institucije ili za odnose s dionicima.

Kako se s krizama suočavaju katolička sveučilišta? Što čini njihove najčešće krizne situacije? Kako se snalaze u tim situacijama? Kako ih rješavaju? Pripremaju li se prije krize za krizne situacije? Ova su pitanja postavljena voditeljima i suradnicima u uredima za odnose s javnošću na katoličkim sveučilištima pomoću posebnoga anketnog upitnika.

1.1. Upravljanje krizom i krizna komunikacija

U hrvatskome jeziku kriza podrazumijeva „dubok, sveobuhvatan poremećaj u životu pojedinca s više ili manje teškim i trajnim posljedicama; prijelomno, prolazno teško stanje (društvena, politička kriza, ekonomska kriza)“ (Hrvatska enciklopedija, 2020). U medicini kriza je „prijelomna faza u tijeku akutne bolesti ili iznenadno pogoršanje neke kronične bolesti“, a jezična joj se podloga temelji na latinskome izrazu *crisis*, što znači prosudba, dok u grčkome jeziku *κρίσις* znači odluka (Hrvatska enciklopedija, 2020).

Upravljanjem krizom i kriznom komunikacijom bavili su se mnogi autori. U svojim definicijama Laurence Barton (1993), Steven Fink (2002), Timothy Coombs (2015), Zoran Tomić (2016) ističu da je kriza „atipičan, neodređen, nestabi-

lan i dinamičan događaj štetan za organizaciju“, koji prema Timothyju L. Sellnowu i Matthewu W. Seegeru „stvora visok stupanj nesigurnosti i predstavlja značajnu ili uočenu prijetnju za ciljeve koji se nalaze visoko na listi prioriteta organizacije ili institucije“ (Sellnow, Seeger, 2013: 7). Prema Joepu Cornelissenu, „kriza predstavlja opasnost za organizaciju i prijeti njezinu postojanju“, a od organizacije „zahtijeva odlučnu promjenu“ (Cornelissen, 2004: 186). S time se slaže i Damir Jugo koji smatra da kriza „prisiljava organizaciju da komunicira s različitim skupinama radi ograničavanja opasnosti koju može proizročiti. Pritom kvaliteta komunikacije može poboljšati ili pogoršati situaciju“ (Jugo, 2017: 23). Za Dana P. Millara i Roberta L. Heatha (2003) krizno savjetovanje i razvoj planova i protokola za krizne situacije puno su više od kućne radnosti. Stoga se u organizacijama i institucijama razvijaju poslovni planovi ili se taj posao povjerava agencijama koje razvijaju strateške planove za krizne situacije da bi izbjegli štetu za ugled svoga brenda, proizvoda ili usluge. Oni definiraju krizu kao „predvidiv događaj koji dolazi u nezgodno vrijeme i koji zapravo ima stvarne posljedice za interese dionika, kao i za reputaciju organizacije pogođene krizom“ (Millar, Heath, (ur.), 2003: 2). Analizirali su oko dvadeset različitih definicija krize i upravljanja krizom te utvrdili da definicije naglašavaju gubitak ugleda, nesposobnost suočavanja s procesima koji nisu u rutini organizacije, stres, nedostatak kontrole, neizvjesnost, suočavanje s neispunjenjem misije i strateških planova organizacije, smanjenu mogućnost tržišnoga natjecanja i drugo. U obrazloženju navode da svaka kriza ima dvije dimenzije: upravljačku i komunikacijsku. Stoga je, zaključuju, osim osmišljavanja strategije i taktike, planiranja kriznih situacija, treninga osoblja s razrađenim ulogama u kriznim situacijama, potrebno unaprijed osmisliti i poruke koje će se koristiti prije, tijekom i nakon kriznih situacija. Prije upravljanja krizom potrebno je odrediti vrste i uzroke krize. Otto Lerbinger (2012) izdvaja osam tipova kriznih situacija: prirodne, tehnološke, konfrontacijske, zlonamjerne, krize uzrokovane lošim odlukama uprave, prijevare, nepravilnosti u radu uprave i gospodarske krizne situacije. Zoran Tomić i Josip Sapunar smatraju

da je za upravljanje krizom važno detektirati uzroke krize, a dijele ih na vanjske (katastrofe, nesreće, političke i gospodarske promjene, recesiju, promjene na tržištu, socijalno okruženje) i unutarnje (korupcija, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost i nemoral uprave, loši uvjeti rada, nerealni ciljevi sindikata, nedostatak komunikacije i drugo) (Tomić, Sapunar, 2006: 301). Krizno upravljanje Jugo definira „kao niz čimbenika organiziranih za borbu s kriznom situacijom, čija je osnovna svrha smanjiti njezine negativne učinke, odnosno štete za organizaciju“ (Jugo, 2017: 25).

Da bi se uspostavila što bolja komunikacija u kriznoj situaciji, potrebno je prepoznati tijek razvoja krize, tj. njezine cikluse. Najčešće spominjan model je onaj Coombsa (2015) te Sellnow i Seegera (2013), koji smatraju da se kriza kreće po trofaznom modelu: pretkrizna faza (identifikacija, planiranje i priprema za negativan događaj), krizna faza (suočavanje i brza reakcija) i postkrizna faza (opuštanje i pripremanje za povratak u normalno stanje). U literaturi se pronalazi i četverofazni model Stevena Finka (2002), koji krizu uspoređuje s bolešću; petofazni model upravljanja krizom Kathleen Fearn-Banks (2010) i šestofazni model Barryja Turnera, koji se usredotočuje na katastrofe (Jugo, 2017: 95). Komunikacija u kriznoj situaciji posve je drugačija od uobičajene. Krizno komuniciranje, prema Tomiću i Sapunaru, podrazumijeva „uporabu poruka u svrhu popravljivanja odnosa između suprotstavljenih strana“ (Tomić, Sapunar, 2006: 304). Ralph Tench i Liz Yeomans smatraju da učinkovito komuniciranje u kriznim situacijama može podržati i popraviti ugled tvrtke, dok, prema njihovom mišljenju, loše upravljanje ili nedostatak komunikacije može imati izrazito negativan učinak na poslovanje i ugled tvrtke (Tench, Yeomans, 2009: 434). Lerbinger ističe brzinu i učinkovitost krizne komunikacije kao preduvjet za suzbijanje štete prije nego što kriza poprimi šire razmjere (Lerbinger, 2012: 45). U kriznim situacijama komunikacija s medijima postaje intenzivnija i oprezno suptilnija. Mediji nisu samo najzahtjevniji komunikacijski kanal, nego su i posebna ciljna skupina koja želi činjenice. Uz već poznate tradicionalne načine, o krizama se izvještava i na društvenim mrežama, gdje se neke

vijesti objave prije *mainstream* medija. Praktičari odnosa s javnošću koriste društvene mreže za izvještavanje, ali i istodobno upućivanje poruka i „pristašama“ i „neprijateljskom taboru“. Ipak, u kriznim situacijama brzini se ne bi smjelo davati prednost pred točnošću i provjerenošću informacija, što je jedan od ključeva uspješne komunikacije.

Uspješna krizna komunikacija i cijeli proces odnosa s javnošću, prema Ani Tkalac Verčič, ima četiri koraka: procjena rizika, planiranje krizne komunikacije, odgovor i oporavak (Tkalac Verčič, 2016: 319). Procjena rizika podrazumijeva prepoznavanje različitih prijetnji i opasnosti, ali i akcije koje je potrebno poduzeti da bi se kriza uklonila ili umanjila. Planiranje krizne komunikacije obuhvaća razvoj komunikacijske strategije za prepoznavanje rizika, odgovor znači provedbu kriznih komunikacijskih strategija, a pod oporavkom se podrazumijeva ocjena kvalitete odgovora organizacije i poduzimanje prikladne akcije na osnovi naučenoga.

Pripremljenost i svijest o postojanju i najmanjega rizika za početak krize uvelike mogu pomoći uspješnom suočavanju s tzv. „novonormalnim“. Prema Tenchu i Yeomans (2009) priprema obuhvaća nekoliko koraka: reviziju krizne situacije, procjenu ranjivosti, odnosno snaga organizacije ili institucije, pripremu priručnika za krizne situacije s osnovnim porukama, identifikaciju publike te trening i simulaciju kriznih situacija za upravu, menadžment i glasnogovornika, osmišljen tako da stvori atmosferu stvarne krizne situacije.

Tomić (2016: 441) savjetuje izradu plana za kriznu komunikaciju koji određuje tko je odgovoran za pružanje informacija i kojim javnostima preko kojih komunikacijskih kanala. Isto tako, smatra da u kriznoj situaciji prednost u primanju informacija ima unutarnja javnost te je planom potrebno odrediti način na koji će ta javnost biti informirana (licem u lice, telefonom ili elektroničkom poštom). Nakon što je obaviještena unutarnja javnost, slijede ključne javnosti. U kriznome je planu, također, definirano stvaranje kriznoga tima, tko će s kime preuzeti kontaktiranje, imenuje se glasnogovornik krize koji u ime institucije predočuje raspoložive informacije.

1.2. Krizno komuniciranje na sveučilištima

Sveučilišta kao visokoobrazovne institucije čiji je cilj obrazovati, istraživati i služiti zajednici (Henderson, 2001) suočena su sa sličnim krizama kao i ostale organizacije ili institucije. Ubojstvo 2007. godine na kampusu Sveučilišta Virginia Tech (History.com, 2007), seksualno nasilje nad studentima sportašima na Državnom sveučilištu Penn (Viera, 2011), porast studentskih samoubojstava u Velikoj Britaniji (Raddi, 2019), plagiranje doktorske teze u Njemačkoj (Zenthöfer, 2020) ili poplava na kampusu Sveučilišta Hildesheim (Lange, 2017), samo su neke krizne situacije s kojima se susreću sveučilišta u svijetu. Neke od ovih kriza nisu se mogle predvidjeti, no da bi izbjegla nespремnost i nesnalaženje u izvanrednoj situaciji, sveučilišta moraju pripremati timove i planove za upravljanje kriznim situacijama i krizno komuniciranje.

Naim Kapucu i Sana Khosa smatraju da bi sveučilišta trebala poznavati svoja ranjiva mjesta i na temelju toga stvoriti sustave otporne na katastrofe (Kapucu, Khosa, 2013: 4). Tako su Ian I. Mitroff, Michael A. Diamond i Murat C. Alpaslan (2006) proveli istraživanje na sveučilištima i utvrdili da su spremna sveučilišta imala planove za upravljanje katastrofama i krizama, metode kojima su detektirala rane znakove upozorenja o potencijalnim krizama, interdisciplinarni tim iz različitih odjela i dijelova sveučilišta, kao i unaprijed osiguranu podršku unutarnjih i vanjskih dionika.

Andreas Schwarz i Johanna Bücker (2019) navode da je strateški cilj kriznoga komuniciranja na sveučilištima umanjiti gubitak ugleda i povjerenja kod relevantnih dionika i pritom osloboditi operativni prostor za postizanje strateških ciljeva organizacije u danim prilikama. Pritom su ključne funkcije krizne komunikacije (zaštita interesa dionika i zaštita interesa institucija) međuovisne: ako dionici krizno komuniciranje proizišlo sa sveučilišta percipiraju kao promašeno ili neučinkovito, sveučilište će izgubiti ugled i povjerenje dionika; suprotno tomu, sveučilišta koja ne uživaju ugled i povjerenje dionika, vjerojatno u kriznim situacijama imaju manje šanse poslati prave poruke s ciljanim učinkom.

2. PREDMET I CILJ RADA

Predmet ovoga rada čini pregled aktivnosti u svezi s upravljanjem krizom i kriznim komuniciranjem na katoličkim sveučilištima u Europi i izvan nje.

Primarni je cilj rada ispitati istraživački problem uz sudjelovanje praktičara odnosa s javnošću na katoličkim sveučilištima koji su izravno uključeni u proces kriznoga komuniciranja.

Sekundarni je cilj ukazati na važnost bavljenja kriznom komunikacijom, osobito u pripremoj fazi, te naglasiti važnost uključivanja kriznoga komuniciranja u komunikacijske strategije katoličkih sveučilišta.

3. METODOLOGIJA

Za potrebe ovoga rada provedeno je empirijsko kvantitativno istraživanje. Anketni upitnik poslan je na 30 izabranih katoličkih sveučilišta s liste članica Međunarodne federacije katoličkih sveučilišta (FIUC, 2020). Na upitnik je odgovorilo jedanaest sveučilišta, odnosno 36 %, što predstavlja uobičajen postotak odgovora na internetske ankete (Survey anyplace, 2020).

Odgovore na anketni upitnik vratilo je šest katoličkih sveučilišta iz Europe (Katoličko sveučilište u Ružomberoku, Slovačka; Katoličko sveučilište Ivana Pavla II. iz Lublina, Poljska; Sveučilište Sul Khan-Saba Orbeliani iz Tbilisija, Gruzija; Portugalsko katoličko sveučilište iz Lisabona, Portugal; Hrvatsko katoličko sveučilište iz Zagreba, Hrvatska; Katoličko sveučilište Pázmány Péter iz Budimpešte, Mađarska) i pet katoličkih sveučilišta izvan Europe (Sveučilište Notre Dame, Indiana, Sjedinjene Američke Države; Sveučilište Rafael Landívar iz Guatemala Cityja, Guatemala; Australsko katoličko sveučilište, Australija; Sveučilište Iberoamericana, Ciudad de Mexico, Meksiko; Sveučilište Antonine iz Hadat-Baabda, Libanon).

U ime sveučilišta anketni upitnik ispunjavali su glasnogovornici, voditelji ili suradnici u uredima za odnose s javnošću navedenih sveučilišta, i to od 22. listopada do 15. studenoga 2019. godine. Istraživanje je provedeno metodom ispitivanja

uz korištenje internetskoga anketnog upitnika izrađenoga pomoću *Google* obrasca. Ispitanici su pristupali upitniku preko poveznice upućene e-poštom.

Upitnik se sastojao od 25 pitanja i 114 čestica. Od prvoga do šestog pitanja navode se opći podaci o sveučilištima (ime, grad, država, godina osnutka, broj studenata i broj zaposlenika). Od 7. do 24. pitanja unaprijed su ponuđeni odgovori u svezi s planiranjem krizne situacije, pripremljenosti za krizno komuniciranje i odnose s medijima. U 25. pitanju korištena je Likertova ljestvica u rasponu od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) za ispitivanje stavova u svezi s deset ključnih načela upravljanja kriznim situacijama. Konstrukti i tvrdnje korištene u ovome istraživanju osmišljeni su na osnovi konstrukata i radova: Aldric (2013) i Tench i Yeomans (2009). Metoda deskriptivne statistike korištena je za obradu i komentiranje rezultata istraživanja.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Prema dobivenim rezultatima šest od jedanaest sveučilišta komunikacijsku strategiju bazira na pisanome obliku, dok je pet sveučilišta nema, a samo tri posjeduju komunikacijski plan u pisanome obliku.

Na pitanje koji je razlog da sveučilište nema krizni komunikacijski plan, šest od jedanaest sveučilišta odgovara da im to nije prioritet, četiri smatraju da je krizni komunikacijski plan rijetko potreban i jedno sveučilište smatra da planiranje krizne komunikacije uzima previše vremena.

Na pitanje o uspješnosti implementiranja upravljanja krizama na sveučilištu, rezultati su podjednaki: tri od jedanaest sveučilišta smatraju da imaju formalno implementiran proces upravljanja krizama, tri od jedanaest neprekidno poboljšavaju proces upravljanja krizama, na četiri od jedanaest sveučilišta proces upravljanja krizama nije strukturiran, a na jednome sveučilištu izrađen plan upravljanja krizama, no nikad nije upotrijebljen. Osam od jedanaest sveučilišta smatra da je njihovo upravljanje krizama učinkovito.

Na pitanje koliko su pripremljeni uprava/menadžment/glasnogovornik¹ za upravljanje sljedećom krizom koja se može dogoditi, tri od jedanaest sveučilišta odgovaraju da uprava nije uključena, nego da krizu rješava menadžment, tri od jedanaest odgovaraju da je dobro pripremljeno, dva da su adekvatno pripremljeni i tri da nisu uopće ili nisu dovoljno dobro pripremljeni. Kada je riječ o kriznoj komunikaciji na sveučilištu, sedam od jedanaest sveučilišta nema razrađen priručnik za krizno komuniciranje, šest od jedanaest ne simulira krizne situacije na sveučilištu, na sedam od jedanaest sveučilišta menadžment, uprava i glasnogovornici prolaze medijski trening, na pet od jedanaest kriznim komuniciranjem upravlja menadžment, dok se na četiri od jedanaest sveučilišta kriznim komuniciranjem bavi ured za odnose s javnošću.

U posljednje tri godine na šest od jedanaest sveučilišta bila je jedna do tri prilike kada je aktiviran sustav za upravljanje krizama, a najčešći razlozi bili su negativno izvještavanje u medijima (8 od 11 sveučilišta), širenje netočnih činjenica (6 od 11 sveučilišta) i javno sučeljavanje s dionicima (4 od 11 sveučilišta). Od kriza koje su, prema mišljenju ispitanika, bile najizraženije, četiri sveučilišta navela su negativno izvještavanje u medijima, dva sveučilišta javno sučeljavanje s dionicima, dva sveučilišta manji broj upisanih studenata, a po jedan odgovor bio je vezan uz glasine, zdravstvene rizike i ekološke ili prirodne katastrofe.

Na pitanje što se dogodilo nakon krize, četiri sveučilišta odgovorila su da se ništa značajno nije dogodilo, na dva su se dogodile značajne promjene, na dva je sve ostalo isto, na dva ispitanici nisu bili sigurni što se dogodilo, a na jednome sveučilištu dogodile su se neke promjene, ali s varirajućim stupnjem učinkovitosti.

U odnosu s medijima, na četiri od jedanaest sveučilišta glasnogovornik je zadužen za obavještavanje medija o krizi, na tri sveučilišta menadžment, a na tri sveučilišta ured za odnose s javnošću.

Od komunikacijskih alata u slučaju krize, devet

1 Pod upravom se smatraju rektor i prorektori, dekani fakulteta i pročelnici odjela, dok se pod menadžmentom smatra tajnik sveučilišta i voditelji ureda i odjela. Glasnogovornik može biti osoba iz ureda za odnose s javnošću, ali i osoba iz menadžmenta sveučilišta.

od jedanaest sveučilišta koristi se priopćenjem za javnost kao dominantnim komunikacijskim alatom, njih osam elektroničkom poštom, šest mrežnom stranicom i šest ih bira osobni kontakt s novinarima. Osam od jedanaest sveučilišta medije o krizi informira odmah nakon što se odabere i provjere sve informacije. Šest od jedanaest sveučilišta samostalno vrši monitoring društvenih mreža, dva sveučilišta za to koriste vanjske agencije, dok tri sveučilišta u kriznim situacijama ne polažu toliko pažnje na društvene mreže. Kada je riječ o tvrdnjama u svezi s deset načela upravljanja kriznim situacijama, osmišljenih na osnovi Tenchovih i Yeomansovih tvrdnji (2009), rezultati su sljedeći: više od polovice sveučilišta u kriznim situacijama uvijek definiraju kratkoročne i dugoročne probleme. Devet sveučilišta slaže se s tvrdnjom o upravljanju informacijama iz jedne točke djelomično (4/11) ili u potpunosti (5/11). Većinom se ne slažu da se poslovanje na sveučilištu odvija kao da kriza ne postoji. Kada planiraju krizne scenarije, gotovo svi (8/11) u obzir uzimaju najgore scenarije. Djelomično (3/11) ili u potpunosti (4/11) slažu se da odgovorna osoba ima čitav tim koji pruža informacije tijekom upravljanja krizom. Polovica sveučilišta (5/11) nikad ne započinje „bitku“ s medijima, konkurencijom ili nevladinim organizacijama. U odnosima s medijima devet od jedanaest sveučilišta medijima uvijek predstavlja provjerene informacije, uzroke i posljedice. Na tvrdnju treba li osoba kriva za krizu biti otpuštena, tri od jedanaest sveučilišta se s tom tvrdnjom djelomično ne slažu, sedam od jedanaest sveučilišta se niti slaže niti ne slaže i jedno se sveučilište djelomično slaže. U vremenu krize sveučilište ovisi samo o jednoj osobi, s tom tvrdnjom se uopće ne slažu pet sveučilišta, dva sveučilišta se djelomično ne slažu, tri sveučilišta se niti slažu niti ne slažu, dok se samo jedno sveučilište u potpunosti slaže. S tvrdnjom da u kriznoj komunikaciji nikada ne koriste odgovor „bez komentara“, četiri se sveučilišta niti slažu niti ne slažu, tri sveučilišta se djelomično ne slažu, jedno sveučilište se djelomično slaže, a samo jedno sveučilište se u potpunosti slaže. Promatra li se ovo istraživanje s razine ovdje uključenih šest katoličkih europskih sveučilišta i pet katoličkih sveučilišta izvan Europe, uočene su u nekim segmentima bitne razlike, ali i slič-

nosti. Zanimljivo je primijetiti da četiri od pet sveučilišta izvan Europe imaju komunikacijsku strategiju, a samo dva imaju krizni komunikacijski plan. S druge strane, samo dva europska sveučilišta imaju krizni komunikacijski plan. Sveučilišta izvan Europe smatraju da su dobro pripremljena za krizne situacije, tri od pet sveučilišta nemaju priručnik za kriznu komunikaciju, ali tri od pet više puta godišnje vježba scenarije za odgovor na krizu, a glasnogovornici ili članovi uprave odlaze svake dvije (ili su unatrag dvije godine bili) na medijski trening na temu krize. Za razliku od njih, nijedno od europskih sveučilišta nema priručnik za kriznu komunikaciju, samo jedno sveučilište jednom godišnje simulira kriznu situaciju, dok ostalih pet sveučilišta to ne prakticira i nisu sigurni jesu li glasnogovornici ili netko od uprave bili na medijskim treninzima. U sveučilištima izvan Europe na četiri od pet sveučilišta uredi za odnose s javnošću zaduženi su za upravljanje i koordiniranje komunikacijske krize, dok na četiri od šest europskih sveučilišta to čini menadžment. Europska sveučilišta i ona izvan Europe u posljednje tri godine aktivirali su svoje sustave za upravljanje kriznim situacijama jednom do tri puta. Većinom su i jedni i drugi kao razlog za to naveli negativno izvještavanje u medijima (4/5 sveučilišta izvan Europe, 4/6 europskih sveučilišta). Najveću kriznu situaciju na četiri od šest europskih sveučilišta povezuju s negativnim izvještavanjem u medijima, dok je na sveučilištima izvan Europe samo jedno sveučilište to istaknulo kao najveću kriznu situaciju, a ostali navode zdravstvene razloge, ekološke i prirodne katastrofe, glasine, sukobe s dionicima. Sveučilišta izvan Europe kao komunikacijski alat najviše koriste vlastite mrežne stranice (5/5), društvene mreže (5/5), elektroničku poštu (4/5), objave za medije (4/5) i osobni kontakt s novinarima (3/6). Na europskim sveučilištima najviše se ističu kao komunikacijski alat elektronička pošta (4/6) i objave za medije (4/6) te društvene mreže (3/6) i osobni kontakt s novinarima (3/6). Sva sveučilišta u Europi i izvan nje odmah obavještavaju medije o krizi, koristeći provjerene i točne informacije, a što se tiče praćenja društvenih mreža, izvan Europe prate samostalno (2/5), uz pomoć agencije (2/5) ili nisu proaktivna (1/5), dok u Europi četiri od šest sveučilišta samostal-

no prati i kontrolira društvene mreže, a dva sveučilišta nisu proaktivna na tom području. Vrijedilo bi istaknuti, promatrajući ukupne rezultate pripremljenosti za upravljanje krizom i komuniciranjem u kriznim situacijama, da je među katoličkim sveučilištima u Europi na strateškoj i operativnoj razini najbolje pripremljeno Katoličko sveučilište Ivan Pavao II. iz Lublina u Poljskoj, a izvan Europe Sveučilište Notre Dame iz Sjedinjenih Američkih država. Odgovori su im u većini pitanja u svezi s upravljanjem krizom i kriznim komuniciranjem istovjetni. Tako oba sveučilišta posjeduju komunikacijsku strategiju u pisanome obliku kao i krizni komunikacijski plan. Oba sveučilišta krizni plan rijetko koriste, ali je upravljanje krizom implementirano kao formalni proces na sveučilištu. Po njihovu mišljenju sustav upravljanja krizama je učinkovit i njihov je menadžment, glasnogovornik ili ured za odnose s javnošću dobro pripremljen za upravljanje kriznom situacijom. Na upite medija odgovaraju odmah nakon što se provjere sve relevantne informacije. Razlika između ova dva sveučilišta je u tome što kriznom komunikacijom na Sveučilištu Ivana Pavla II. u Poljskoj upravlja Uprava Sveučilišta, što je tipično i za druga katolička sveučilišta iz Europe, dok na Sveučilištu Notre Dame kriznom komunikacijom upravlja Ured za odnose s javnošću, što je, prema rezultatima ovoga istraživanja, tipično za sveučilišta izvan Europe.

5. RASPRAVA

Iako postoje brojna istraživanja o upravljanju krizama i kriznom komuniciranju, vrlo je ograničen broj takvih empirijskih istraživanja. Tu tvrdnju potkrepljuju Schwarz i Bücker (2019) koji su analizirajući literaturu zaključili da se većina publikacija bavi istraživanjima i studijama slučajeva iz Sjedinjenih Američkih Država, kod kojih su uočene manjkavosti u poštovanju znanstvenih principa i metodologije te oskudan doprinos razvoju teorije. Navode nadalje da se u radovima ograničavaju na narativ u svezi s događanjem te donose zaključke o poduzetim mjerama u kriznoj komunikaciji koji se potom pretvaraju u primjere dobre prakse.

Istraživanje slično ovdje predstavljenomu proveli su Schwarz i Bücker (Schwarz A., Bücker J., 2019) na 121 sveučilištu i 220 veleučilišta u Njemačkoj, u kojemu su procjenjivali iskustva 67 djelatnika iz odnosa s javnošću u svezi s upravljanjem krizom i posljedicama, kao i kriznom komunikacijom. Njemačko istraživanje uvelike se podudara s ovdje predstavljenim rezultatima: 53 % ispitanika priznalo je da je doživjelo najmanje jednu kriznu situaciju u svome radu; 49 % kriza bilo je u svezi s javnim sukobljavanjem s dionicima; 47 % s negativnim medijskim objavama, a 40 % kriza uzrokovali su zaposlenici svojim postupcima; 26 % kriza uzrokovali su nasilje, plagijatori i zdravstveni rizici. U pripremnome razdoblju njemačko istraživanje pokazuje da se medijski treninzi i najgori krizni scenariji rijetko upotrebljavaju. Kao komunikacijski alat u kriznim situacijama njemačko istraživanje pokazuje slične rezultate kao i istraživanje u ovome radu: koriste se objavom za medije, vlastitim mrežnim stranicama i pripremljenim izjavama za medije, a osobita se pozornost posvećuje komunikaciji preko *Facebooka*. Njemačko istraživanje pokazalo je i da je menadžment primarno nadležan za krizno komuniciranje, a tek onda odjel za odnose s javnošću ili glasnogovornik visokoobrazovne ustanove.

Vrijedan doprinos proučavanju kriznoga komuniciranja na visokoobrazovnim institucijama izvan Europe, točnije u Južnoj Africi, svojim empirijskim istraživanjem dali su S. B. Hussain i V. P. Rawjee (Hussain, S. B.; Rawjee V. P., 2014) 2014. godine. Intervjuirajući voditelje ureda za odnose s javnošću na visokoobrazovnim institucijama, došli su do rezultata da 75 % ispitanika u pripreмноj fazi posvećuje pozornost događajima u okolini; 75 % ispitanika reklo je da njihove institucije imaju krizni plan, što je bitno više od onoga što su naveli ispitanici u ovome radu; istaknuto je da se u obavještavanju medija 100 % komunikacije odvija preko novina ili radija. Pozornost se pridaje i komunikaciji preko televizije (20 %), dok se društvenim mrežama ne pridaje posebna važnost, za razliku od istraživanja u ovome radu, u kojemu je glavna komunikacije s javnošću stavljena na društvene mreže, priopćenja za javnost i komuniciranje preko vlastitih mrežnih stranica.

Istraživanje prikazano u ovome radu, uz konzultaciju sekundarne literature i prema saznanju autorice, jedino je takvo dosad provedeno na katoličkim sveučilištima.

Jedno od ograničenja ovoga istraživanja relativno je mal uzorak. Zašto se više sveučilišta nije odazvalo, teško je reći. Sudeći po nekim odgovorima, prema kojima se krizni komunikacijski plan ne nalazi visoko na listi prioriteta, to bi mogao biti jedan od pokazatelja za daljnje razmatranje.

6. ZAKLJUČAK

Kada govorimo o upravljanju krizom, komunikacija zauzima ključno mjesto. Komunikacija je razlog razdvajanja dviju ili više strana, ali je i vezivo koje dobro osmišljenom strategijom te strane ponovno spaja.

Predstavljeno istraživanje u ovome radu provedeno je na katoličkim sveučilištima u Europi i šire, analiza dobivenih odgovora navodi na to da kod katoličkih sveučilišta generalno postoji svijest o potrebi pripremljenosti za upravljanje krizom, kao i za kriznim komuniciranjem. Iako na strateškoj razini krizno komuniciranje uglavnom nije prioritet, na operativnoj razini poduzimaju se određene radnje da se u krizi postupa po načelima struke. Za budući razvoj odnosa s javnošću na katoličkim sveučilištima, svakako bi bilo uputno uvrstiti krizni komunikacijski plan u komunikacijsku strategiju sveučilišta. Nužno je osmisлити predradnje, izraditi alate, formirati timove i oblikovati poruke već u pripremljenoj fazi kako bi ih se moglo upotrijebiti u trenucima krize, a u razdoblju nakon krize učiniti evaluaciju aktivnosti i pronaći prostor za napredak.

U kriznome komuniciranju vrlo je važno prepoznati faze i tipove krize. Prepoznajući signale koje kriza šalje, pripremljeni praktičari aktivirat će mehanizme koje će komunikaciju s dionicima, ali i s medijima, učiniti brzom i učinkovitom te s provjerenim i točnim podacima i činjenicama. Osobama zaduženim za upravljanje krizom i koordiniranje krizne komunikacije u upravama trebalo bi pokloniti povjerenje, osloboditi ih svakodnevnih poslova i na raspolaganju im dati tim ljudi kao podršku, a sve s ciljem rješavanja

krize, očuvanja ugleda institucije te zaštite interesa svih dionika tog procesa.

LITERATURA

- Barton, L. (1993). *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heart of Chaos*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company.
- Coombs, T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Los Angeles: Sage Publications.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communication - Theory & Practice*. London: Sage.
- Fearn-Banks, K. (2010). *Crisis communications: A casebook approach*. Routledge.
- Fink, S. (2002). *Crisis management: Planning for the inevitable*. Lincoln, NE: iUniverse.
- Henderson, J. K. (2001). Educational Public Relations. U R. L. Heat, *Handbook of Public Relations* (str. 535-549). Sage.
- Hussain, S. B.; Rawjee V. P. (2014). Crisis communication at higher education institutions in South Africa: A public relations perspective. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(2), 144-150.
- Jugo, D. (2017). *Menadžment kriznog komuniciranja*. Zagreb: Školska knjiga.
- Kapucu, N., Khosa, S. (2013). Disaster resiliency and culture of preparedness for university and college campuses. *Administration & Society*, 45(1), 3-37.
- Lebinger, O. (2012). *The crisis manager: Facing disasters, conflicts, and failures*. Routledge.
- Millar, D. P., Heath, R. L. (Eds.). (2003). *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*. Routledge.
- Mitroff, I. I., Diamond, M. A., Alpaslan, C. M. (2006).

How prepared are America's colleges and universities for mayor crisis: Assessing the state of crisis management. *Change*, 61-67.

Schwarz A., Bücken J. (2019). Krisenkommunikation von Hochschulen. U B. M. Fähnrich, *Forschungsfeld Hochschulkommunikation* (str. 271-295). Wiesbaden: Springer VS.

Sellnow, T. L., Seeger, M. W. (2013). *Theorizing crisis communication* (Svez. 5). John Wiley & Sons.

Tench R., Yeomans L. (2009). *Otkrivanje odnosa s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.

Tkalac Verčić, A. (2016). *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.

Tomić, Z. (2016). *Odnosi s javnošću - teorija i praksa*. Zagreb-Sarajevo: Synopsis.

Tomić, Z.; Sapunar, J. (2006). Krizno komuniciranje. *HUM*, 298-310.

MREŽNI IZVORI

Aldric, A. (2013). *Coping with Crisis and Complexity - A complexity science-informed approach to crisis management*. Dostupno na www.researchgate.net. https://www.researchgate.net/publication/259885706_Coping_with_Crisis_and_Complexity_-_A_complexity_science-informed_approach_to_crisis_management/stats pristupljeno 20. 8. 2019.

FIUC. (2019) http://www.fiuc.org/page-membres_en.html, pristupljeno 15. 7. 2020.

History.com, E. (2007). *Virginia Tech shooting leaves 32 dead*. <https://www.history.com/this-day-in-history/massacre-at-virginia-tech-leaves-32-dead>, pristupljeno 15. 7. 2020.

Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. (2020). Leksikografski zavod Miroslav Krleža: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=34066>, pristupljeno 1. 7. 2020.

Lange, I. (2017). *Hochwasser: Kulturcampus in Hildesheim*. <https://www.uni-hildesheim.de/uniintern/artikel/kulturcampus-ein-jahr-nach-dem-hochwasser/>, pristupljeno 2. 7. 2020.

Raddi, G. (2019). *Universities and the NHS must join forces to boost student mental health*. The Guardian: <https://www.theguardian.com/education/2019/feb/15/universities-and-the-nhs-must-join-forces-to-boost-student-mental-health>, pristupljeno 2. 7. 2020.

Surveyanyplace. (2020). *What's the average survey response rate? [2019 benchmark]*: <https://surveyanyplace.com/average-survey-response-rate>, pristupljeno 2. 7. 2020.

Viera, M. (9. 11 2011). *Paterno Is Finished at Penn State, and President Is Out*. New York Times: <https://www.nytimes.com/2011/11/10/sports/ncaaf-football/-joe-paterno-and-graham-spanier-out-at-penn-state.html>, pristupljeno 2. 7. 2020.

Zenthöfer, J. (19. March 2020). *Giffey schrieb vorsätzlich ab*. Frankfurter Allgemeine Zeitung: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/hoersaal/plagiatsfall-franziska-giffey-schrieb-vorsaetlich-ab-16682375.html>, pristupljeno 2. 7. 2020.

CRISIS COMMUNICATION ON THE EXAMPLE OF CATHOLIC UNIVERSITIES

ABSTRACT

For a person, a company or an institution the crisis always represents a challenge, a turning point or a break point after which nothing remains the same. Depending on preparedness, premeditation and the speed of reaction of a subject affected by the crisis, the situation may change for better or for worse. While having in mind the aforementioned, the communications experts are aware of the importance of managing the crisis and of being prepared for it even before it occurs. They also know how important it is to manage a certain level of control during the crisis so that it would not escalate thus inflicting damage to hard-earned reputation.

In higher education institutions, the crises may be triggered by various events: from shooting or fire on campus, cyber-attacks, molestation and discrimination accusations, plagiarism, inadequate studying conditions to student protests. The Catholic universities are not unscathed by the crises. The aim of this paper is to study management of crisis communications on Catholic universities. The questionnaire was created for the purposes of this paper, and the respondents answered the questions on communication strategy and plans, crisis preparedness, responsibility for communicating the crisis to the public, on relations between the media and the communication channels they use. We hypothesize that the results will show the preparedness of Catholic universities for crisis intervention. In practice, the results presented in this paper may serve as an instigation and guidelines for drafting the communication strategies and plans in crisis situations at higher education institutions.

Keywords: crisis communication, crisis management, public relations, communication, Catholic universities