

# Primjena reaktivnih strategija zrakoplovnih kompanija - slučaj American Airlines 11. rujna 2001.

---

**Majkopet, Jennifer Anna**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:519301>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-13**



*Repository / Repozitorij:*

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij

Jennifer Anna Majkopet

PRIMJENA REAKTIVNIH STRATEGIJA ZRAKOPLOVNIH KOMPANIJA – SLUČAJ  
AMERICAN AIRLINES 11. RUJNA 2001.

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2022.

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij

PRIMJENA REAKTIVNIH STRATEGIJA ZRAKOPLOVNIH KOMPANIJA – SLUČAJ  
AMERICAN AIRLINES 11. RUJNA 2001.

DIPLOMSKI RAD

Mentor: izv.prof.dr.sc. Hrvoje Jakopović

Studentica: Jennifer Anna Majkopet

Zagreb  
rujan, 2022.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem da sam diplomski rad „Primjena reaktivnih strategija zrakoplovnih kompanija – slučaj American Airlines 11.rujna 2001.“, koji sam predala na ocjenu mentoru izv. prof. dr. sc. Hrvoju Jakopoviću, napisala samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili nekom drugom učilištu, te da na temelju njega nisam stekla ESTC- bodove.

Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštovala etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16-19. Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

## SADRŽAJ:

1. UVOD	1
2. TERORISTIČKI NAPAD 11. RUJNA 2001. GODINE	3
2.1. O događaju	3
2.1. Američka reakcija na napad	5
2.3. Utjecaj napada na sigurnost aerodroma	6
3. KRIZNA KOMUNIKACIJA	9
3.1. Definiranje krizne komunikacije	9
3.2. Krizna komunikacija i odnosi s javnošću	11
3.3. Reaktivne strategije komuniciranja: tipologija Ronalda Smitha	12
3.3.1. Preventivne aktivnosti	13
3.3.2. Napadački odgovor	14
3.3.3. Obrambeni odgovor	15
3.3.4. Zavaravajući odgovori	15
3.3.5. Javno sažaljenje	16
3.3.6. Korektivno ponašanje	16
3.3.7. Promišljena neaktivnost	17
4. KRIZNA KOMUNIKACIJA I NAPAD 11.RUJNA	18
4.1. Utjecaj napada na krizno upravljanje	22
4.2. Krizna komunikacija American Airlines-a nakon napada	25
4. ZAKLJUČAK	33
5. LITERATURA	35
6. SAŽETAK	38
7. SUMMARY	39

POPIS TABLICA

Tablica 1. Reaktivne strategije odnosa s javnošću, Smith

13

## 1. UVOD

Teroristički napad 11. rujna koji je iza sebe ostavio mnoge posljedice i izgubljene živote, zasigurno predstavlja jedan od najpoznatijih primjera terorizma u 21. stoljeću koji je bitno promijenio pogled na terorizam i sigurnost. No, pored sigurnosnih promjena koje su uslijedile nakon napada, uslijedio je i niz promjena i u menadžmentu, poimanju privatnosti što je kao dodatnu posljedicu imalo i zagovaranje transparentnosti i dostupnosti informacija, ali i bitne promjene u načinu kriznog komuniciranja i suradnje između agencija za sigurnost.

Nakon događaja 11. rujna mnogo je medijske, ali i javne, pozornosti bilo usmjereno na vrlo jednostavno pitanje – kako je došlo do toliko ozbiljnih propusta da je sam napad uspješno realiziran? Je li moguće usmjeriti pažnju na samo jedno područje propusta – primjerice, nedostatak komunikacije ili sigurnosnih provjera ili je riječ o multidisciplinarnom propustu?

Bez obzira na navedena pitanja, poneke odgovore i mnogo nagađanja, dogodilo se neizbježno – rapidan rast teorija zavjera, nagađanja i klasičnih *who did it?* teorija<sup>1</sup> koje definitivno nisu pomogle sve izraženijim nezadovoljstvu američkog naroda koji je proživljavao strašnu tragediju. Javila se podijeljenost mišljenja, mnogi pokreti popraćeni mnogim optužbama i nova era u kojoj je privatnost počela spadati u pojmove prošlosti. Ovo je pogotovo postalo osjetno prilikom uvođenja novih protokola na aerodromima i unutar samih zrakoplovnih kompanija. Sve navedeno uvelike je bilo i pod dojmom nedavne promjene vlasti odnosno dolazak George W. Busha na čelo Sjedinjenih Američkih Država iste godine.

Cilj ovog diplomskog rada jest prikazati važnost krizne komunikacije, a u kontekstu napada 11. rujna.

---

<sup>1</sup> “Who did it” teorije zavjere referiraju na reakcije koje su uslijede nakon napada. Jedna od najpopularnijih teorija zavjere je naglašavala kako se napad 11. rujna dogodio naredbom Busha mlađeg, tadašnjeg predsjednika, koji je kao primarni cilj imao postavljanje islamističkih fundamentalnih skupina kao glavnog krivca u očima javnosti i šire međunarodne zajednice – teorija je uglavnom bila praćena izjavama kako se Bush stariji oštro zalagao za postavljanje jačih mjera protiv Saddama Huseina. Busheve doktrina je ostala zapamćena kao reakcija američkih vlasti na napad 11. rujna odnosno potpora ratu protiv terorizma, ali i potpora ilegalnom prisluškivanju. Neke teorije zavjere su se bavile upravo ovom činjenicom odnosno tvrdile su kako su američke vlasti kreirale napad 11. rujna kako bi ujedno mogli opravdati i ilegalno prisluškivanje i praćenje pod krinkom „nacionalne sigurnosti“. Mnogo teorija zavjera je ukazivalo kako vjeruju da postoji mogućnost utjecaja američke vlade u samom napadu, te kako je napad kreiran kako bi Sjedinjene Države mogle opravdati napad na Afganistan i Saddama Huseina, što je napoljetku i dovelo do često korištenog naziva „who did it“ – tko je točno krivac iza samog napada?

Prvi dio rada orijentira se na obrazloženje događaja koji je nastupio 11. rujna 2001. godine pri čemu se tumači reakcija SAD-a na napad, ali i utjecaj koji je teroristički napad imao na sigurnost aerodroma.

U daljnjem je dijelu rada pozornost usmjerena isključivo na kriznu komunikaciju pri čemu se tumače glavni pojmovi važni za razumijevanje teme, daje poveznica između krizne komunikacije i odnosa s javnošću te se navodi tipologija reaktivnih strategija prema Smithu (2009).

Također, u radu se daje pregled načina komunikacije koji su se događali za vrijeme napada, ali i neposredno nakon napada. U tu se svrhu koriste primjeri komunikacije dvije zrakoplovne kompanije.

Na osnovu svega, iznosi se zaključak te se daje pregled korištene literature.

Na samom kraju rada moguće je pronaći sažetak rada na hrvatskom i engleskom jeziku.



## **2. TERORISTIČKI NAPAD 11. RUJNA 2001. GODINE**

Kako bi bilo moguće prikazati povezanost između napada 11. rujna i promjena u zrakoplovnim kompanijama i kriznoj komunikaciji, prvo je potrebno ukratko reći važnosti o samom događaju.

Gradonačelnik New Yorka Rudy Giuliani<sup>2</sup> nakon napada dao je izjavu kako napad nije samo napad na grad New York i Sjedinjenje Američke Države već i napad na samu ideju i sam koncept slobodnog, otvorenog i svima dostupnog društva.

Izjavu je popratio tvrdnjom kako se s jedne strane nalazi demokracija, vladavina prava i zakon te poštovanje ljudskog života, dok se na drugoj strani nalazi tiranija koja je vrlo često okarakterizirana egzekucijom te masovnim ubojstvima, tj. napadima koji kao glavni cilj imaju što veći broj žrtava. Predsjednik Bush izjavio je kako su napadi, ali i događaji nakon napada „rat za spašavanje same civilizacije“ (National Commission on Terrorist Attacks Upon The United States, 2002).

Iako je napad 11. rujna po mnogočemu ostao zapamćen kao jedan od najvećih i najtragičnijih napada, dodatno ga izdvajaju dva razloga – prvi razlog je veliki šok koji je izazvan mjestom i načinom na koji je napad izveden te velikim brojem civilnih žrtava, a drugi razlog je politički cilj samog napada. Sjedinjenje Američke Države vrlo su često poistovjećene s pojmom najmoćnijeg utjelovljenja vrijednosti i načela zapadne civilizacije, stoga ne čudi kako je ovaj napad, iako izveden na tlu Sjedinjenih Američkih Država, odjeknuo cijelim svijetom.

### **2.1. O događaju**

Sam napad započeo je u 8 sati ujutro kada je poletio American 11 avion na relaciji Boston – Los Angeles, Boeing 77 koji je putovao na relaciji Dulles – Los Angeles i Boeing 93 na relaciji Newark – New York. Početak putovanja prošao je bez ikakvih sumnji putnika i posade kako će uskoro krenuti u tragediju. Svega 45 minuta nakon otmice, odnosno oko 8 sati i 45 minuta, dogodio se prvi napad kada je zrakoplov udario u sjeverni toranj Svjetskog trgovačkog centra. Nakon početnog šoka vjerovalo se kako je uzrok bio moguć kvar ili greška pilota. Nakon što

---

<sup>2</sup> Američki političar i odvjetnik. Također je služio kao odvjetnik u legalnom timu Trumpove administracije.

su se u sljedećih 40 minuta zbila ostala tri napada, bilo je jasno kako je sumnja u eventualni kvar ili grešku pilota bila apsolutno neispravna.

Drugi zrakoplov udario je u južni toranj Svjetskog trgovačkog centra samo 15 minuta nakon prvog napada, točnije oko 9 sati. Odmah nakon drugog napada pokrenuta je akcija zaustavljanja svih letova prema New Yorku. Nedugo nakon javlja se sumnja kako je Avion 77 pod kontrolom otmičara nakon čega Pentagon lansira dvije letjelice. Treći napad dogodio se oko 9 sati i 40 minuta kada je Avion 77 udario u zgradu Pentagona. Sljedeća akcija bila je hitno slijetanje svih aviona koji su trenutno u letu na najbliži aerodrom čime je i provedeno prvo neplanirano zatvaranje zračnog prostora Sjedinjenih Američkih Država. Četvrti avion trebao je udariti u Kongres, no srušio se u Pennsylvaniji zbog otpora putnika. Putnici su putem mobitela izrazili svoje namjere pružanja otpora otmičarima (Chronology of September 11 Attacks and Subsequent Events Through. 24.10.2001). Tog je jutra, nakon svih akcija i revizija utvrđeno kako je život izgubilo 2977 osoba – uključujući putnike i posadu svih aviona, žrtve iz oba tornja Svjetskog trgovačkog centra i 19 otmičara (National Commission on Terrorist Attacks Upon The United States, The 9/11 Commission Report, 2002).

Sjedinjene Američke Države nakon napada provele su niz vojnih operacija zajedno s raznim vanjskopolitičkim mjerama od kojih je najbitnije spomenuti promjene u domaćem zakonodavstvu – uvedeno je proširenje ovlasti izvršne vlasti te je donesen niz zakona i pravila kojim se ograničavaju prava i slobode koja su osigurana američkim Ustavom. Nadalje, promjene uključuju i dodatno postrožene imigracijske propise te jednu od najvažnijih promjena nakon napada 11. rujna – dozvola sigurnosnim službama za prikupljanje podatka o građanima te prisluškivanju i bez sudskog naloga zajedno s mogućnosti sastavljanja popisa „neželjenih“ putnika<sup>3</sup>. Uvedene su i vojne komisije koje mogu suditi i civilima, dok je ministarstvo vanjskih poslova dobilo dozvolu proglašenja terorističkom organizacijom bilo koju organizaciju ili skupinu za koju se smatra da sudjeluje u nasilju. Također, uvedena je dozvola da se neamerički građani drže u pritvoru neograničeno bez podizanja optužnice (Kardov i Žunec, 2005: 956).

---

<sup>3</sup> Referira se na putnike koji se smatraju opasnim ili sumnjivim.

Pokrenuta je komisija, imenovana i sastavljena od strane vlade, kako bi detaljno istražila i izvijestila o događajima vezanih uz napad 11. rujna. Dvije godine kasnije, 2004. godine, komisija je objavila izvještaj u kojem je navedeno kako su otmičari pripadali terorističkoj skupini Al – Qaidi te da je bilo ključnih propusta i grešaka u djelovanju obavještajnih službi.

## **2.1. Američka reakcija na napad**

Unatoč mnogim posljedicama i reakcijama, jedna od zasigurno najbitnijih jest činjenica kako je napad 11. rujna pokazao koliko su Sjedinjene Američke Države ranjive, tj. činjenica kako je bilo moguće izvesti napad takve veličine i takvih razmjera na samom teritoriju Sjedinjenih Američkih Država i to u centru New York-a.

Američka je javnost nadu i vjeru polagala u državni vrh i vladu. No, američka javnost nije bila jedina koja je očekivala odgovore i reakciju, već je pogled cijele međunarodne zajednice bio usmjeren prema Sjedinjenim Američkim Državama u očekivanju reakcije i odgovora. Bilo je očito kako se svjetski poredak polako mijenjao i kako su reakcije na ovakvu tragediju bile od ključne važnosti. Teroristička organizacija Al – Qaida do tada je i javno priznala kako stoje iza napada 11. rujna, odnosno, preuzeli su odgovornost za napade, što je kao posljedicu imalo objavu „rata protiv terora“ od strane Sjedinjenih Američkih Država. Rat protiv terora uključivao je međunarodnu vojnu kampanju s glavnim ciljem uništavanja i identificiranja ekstremističkih islamskih organizacija, pogotovo samu Al – Qaidu.

No, ono što je slijedilo bilo je od posebne zanimljivosti s obzirom da se ubrzo nakon proveo oružani napad na Irak i Afganistan s glavnim ciljem rušenja režima diktatora Saddam Hussein-a. Do tada je lice „glavnog krivca“ pripadalo Osami Bin Ladenu odnosno vođi Al – Qaide, Stoga napad na Irak i Afganistan nije imao pretjeranog smisla s obzirom da nisu bili direktno povezani ili odgovorni za napad 11. rujna. No, povezanost nije bila od važnosti budući da je čak trećina američke javnosti vjerovala kako je Hussein definitivno povezan s napadom što je, vrlo vjerojatno, bila posljedica događaja Zaljevskog rata i načina na koji je Hussein provodio svoju vlast odnosno njegovu diktaturu. (Althaus i Largio, 2004).

Od samog napada u rujnu do kolovoza sljedeće godine, došlo je do bitne promjene mišljenja i fokusa u traženju krivca za napad 11. rujna usprkos tome što je sam krivac bio jasno definiran. Samo izvješće i istraživanje napada 11. rujna jasno je definiralo kako je Osama Bin Laden krivac za napade, no sam Osama rijetko se spominjao u kontekstu napada. Glavni fokus bio je

usmjeren upravo na Husseina, vjerojatno zbog činjenice kako je njegov trag bilo lakše „pratiti“, a to je ujedno i poslužilo kao opravdanje vladi za invaziju na Irak u cilju rušenja njegove diktature (Althaus i Largio, 2004).

Drugim riječima, sve navedeno implicira kako je bilo bitnije reagirati i opravdati invaziju, radije nego provesti reakciju na temelju odgovora tko je točno krivac na napad 11. rujna. Mnogo pitanja javilo se vezano uz reakciju Sjedinjenih Američkih Država, kao na primjer zašto FBI nikada nije podignuo optužnicu protiv Osame Bin Ladena iako je Osama bio identificiran kao krivac na napade. (Althaus i Largio, 2004) Reakcija Sjedinjenih Američkih Država i danas je u fokusu mnogih istraživanja i analiza.

Prije analize važnosti krizne komunikacije i načina komunikacije za vrijeme napada 11. rujna, kako bi se pokazali razmjeri samog napada, sljedeće poglavlje pozornost obraća na sigurnosne promjene koje su uslijedile nakon samog napada.

### **2.3. Utjecaj napada na sigurnost aerodroma**

Američka vlada uvela je nove zakone i pravila za osiguranje sigurnosti putnika aviona kao direktnu posljedicu terorističkog napada 11. rujna. Nedugo nakon samog napada, preciznije 19.11.2001. godine, tadašnji američki predsjednik George W. Bush potpisao je „Aviation and Transportation Security Act“ (u daljnjem tekstu kao ATSA) – akt koji je zaslužan za uspostavu nove agencije „Transportation Security Administration“ (u daljnjem tekstu kao TSA)<sup>4</sup>. ATSA je propisala i uvela mnoge promjene koje su se odnosile na civilne zrakoplovne sigurnosne procedure od kojih su dvije najvažnije i najviše primjetne putnicima :

1. Federalizacija sigurnosnih provjera putnika na svim komercijalnim letovima na području Sjedinjenih Američkih Država koja je na snagu stupila do 19.11.2002. godine.
2. Zahtjev za početak provjera prijavljene prtljage te realizacija zahtjeva do 31.12.2002. godine (Blalock i dr., 2007: 740).

Autori „*The Impact of Post - 9/11 Airport Security Measures on the Demand for Air Travel*“ (Blalock, Kadiyali i Simon, 2007) navode kako su primijetili pad broja putnika na

---

<sup>4</sup> Transportation Security Administration je agencija koja pripada U.S Department of Homeland Security te je zaslužna za sigurnost putovanja na području Sjedinjenih Američkih Država i svih letova koji dolaze i odlaze iz zemlje.

letovima kraćeg trajanja; putnici su radije birali put autom ili vlakom nakon uvođenja novih pravila. Autori također navode kako niti cijene puta niti raspored letova ne mogu objasniti njihove rezultate te kako federalizacija sigurnosnih provjera putnika nije utjecala na broj putnika. No, iako samo uvođenje spomenutih mjera i pravila nije rezultiralo značajnim padom broja putnika, može se argumentirati kako je napad 11.rujna ipak imao tu posljedicu, tj. putnici su radije birali druga prijevozna sredstva zbog straha i još prisutnog šoka nakon napada takvih razmjera (Blalock i dr., 2007:740-745).

Posljedica implementacije ovih protokola također je imala dvojake učinke. S jedne strane, strože i jače mjere značile su kako će putovanje avionom postati manje praktičan način putovanja. Najbolji primjer ove tvrdnje jest činjenica kako su nakon napada 11.rujna, putnici morali dolaziti na aerodrome minimalno 2 sata prije leta kako bi prošli sve sigurnosne provjere na vrijeme.<sup>5</sup> Praktičnost je dodatno bila smanjena sa zabranom pojedinih predmeta koji nisu opasni sami po sebi, primjerice, grickalica za nokte, ali i ukupnim nadzorom, pregledima i pravilima koja su podrazumijevala dosta raniji dolazak na aerodrom.

Rezultati istraživanja Chrisa Woodyardu i Barbare de Lollis (2003) potvrdili su tezu kako su povećani sigurnosni zahtjevi i protokoli učinili putovanje avionom manje praktičnim te je 2003. godine čak 63 % putnika izjavilo kako je putovanje avionom „postala gnjavaža“.

S druge strane putnici cijene dodatnu sigurnost i strože protokole pogotovo nakon napada 11. rujna. Prema istraživanju provedenom od strane Sveučilišta u Nebraski 2003. godine, pokazalo se kako su putnici ipak spremni prihvatiti dodatne sigurnosne protokole i duže vrijeme ukrcavanja kako bi se osjećali sigurnije (University of Nebraska at Omaha, 2003). Ove rezultate dodatno potvrđuju i rezultati kako su nove sigurnosne mjere, uvedene i provedene od strane TSA agencije nakon napada 11.rujna, kao posljedicu imale povećano povjerenje putnika kada je riječ o sigurnosti zračnog putovanja (Compart, 2004). Povećano povjerenje može rezultirati i povećanom potražnjom za zračnim prijevozom (Blalock i dr., 2007).

Suvremena situacija aerodroma obilježena je gore navedenim protokolima i sigurnosnim mjerama. U proteklih 20 godina, sigurnosne procedure i protokoli doneseni nakon napada 11. rujna sada čine sofisticiranu operaciju koja se temelji na obavještajnim podacima i međusektorskom suradnjom i komunikacijom. Agencija je postavila novi standard u sigurnosti prijevoza i putovanja zahvaljujući bliskoj suradnji s partnerima iz javnog i privatnog sektora

---

<sup>5</sup> Odnosi se na letove unutar Sjedinjenih Američkih Država.

isto kao i s putnicima. Nakon 11. rujna pa sve do danas, TSA je uvela i provela rigorozan niz sigurnosnih protokola i pravila, zajedno s uvođenjem obuke za zaposlenike i radnike i korištenje najmodernije tehnologije za pregled i provjeru putnika, prtljage i ostalih faktora. Naglašavaju kako i dalje kontinuirano rade na unapređenju sustava i pravila kako bi što brže i učinkovitije spriječili bilo kakvu potencijalnu prijetnju.

Sigurnosne prakse i protokoli temeljeni su na potencijalnom riziku te omogućuju brzu provjeru poznatih i provjerenih putnika na sigurnosnim kontrolnim točkama, dok se resursi fokusiraju na putnike koji su nepoznati ili se smatraju visokorizičnim putnicima.

TSA provodi i nadgleda sigurnosne operacije u otprilike 420 domaćih zračnih luka i odgovorna je za raspoređivanje Air Marshals-a, istovremeno provodeći i nadzor nad sustavima transporta poput autocesta, masovnog tranzita, putničkih i teretnih željeznica. Veliki se fokus stavlja na osiguranje svih način prijevoza s ciljem da budu u skladu sa sigurnosnim zahtjevima koji se uvijek nadograđuju i nadopunjuju. Djelovanje TSA nije ograničeno samo na prostor Sjedinjenih Američkih Država, već se provode inspekcije i nadzori diljem svijeta (Tsa. Gov, 2021).

Sama činjenica kako nije bilo niti jednog uspješnog napada u avionima na teritoriju Sjedinjenih Američkih Država nakon napada 11. rujna govori dovoljno o poboljšanju i revoluciji sigurnosnog sistema zračnih luka, iako stručnjaci smatraju da prostor za poboljšanje uvijek postoji (Schaper, 2021).

U sljedećem će dijelu rada pozornost biti usmjerena na razumijevanje važnosti krizne komunikacije s posebnim naglaskom na tipologiju reaktivnih strategija Ronalda Smitha (2009).

### **3. KRIZNA KOMUNIKACIJA**

U kontekstu napada 11. rujna često se spominje i pojam krizne komunikacije stoga je potrebno analizirati važnost ključnih pojmova koji su povezani s kriznom komunikacijom kako bi se, u kasnijem dijelu rada, moglo uspješno analizirati propuste koji su se dogodili netom prije napad i za vrijeme samo napada.

Postoje razni oblici kriza, no nevezano za sam oblik, jedan od ključnih faktora rješavanja bilo koje krize jest krizna komunikacija isto kao i suradnja između raznih odjela. Nedostatak kvalitetne suradnje i krizne komunikacije često rezultira još većom krizom ili, u najmanju ruku, produljenim vremenom reagiranja i neadekvatnim reagiranjem na krizu. Postoje razne definicije krizne komunikacije, a u nastavku će se navesti najrelevantnije.

#### **3.1. Definiranje krizne komunikacije**

Prema Coombs-u i Holiday-u krizno komuniciranje je „prikupljanje, obrada i širenje svih informacija potrebnih za rješavanje krizne situacije“ (Coombs i Holladay, 2010: 20). Prema Novaku (2001: 207), krizno komuniciranje predstavlja „posebno područje odnosa s javnošću koje ujedno obuhvaća predviđanje potencijalnih kriznih događaja, pripremu na njih, rješavanje kriza i komunikaciju s ključnim javnostima organizacije te, nakon analize, i krizno ocjenjivanje“.

Većina definicija navodi kako se krizno komuniciranje temelji na dijalogu između organizacije koja je pogođena nekom krizom i zainteresirane javnosti u periodu prije, za vrijeme i nakon krize. Prema Powers-u i suradnicima (1999), kada je riječ o kriznom komuniciranju, podrazumijevaju se čak četiri ključna elementa:

- a. Sposobnost uspostave empatičnog odnosa s javnosti
- b. Vjerodostojnost i autentičnost komunikatora, odnosno osobe koja je zadužena za odnose s javnošću
- c. Iskrenost i transparentnost prilikom davanja bitnih informacija
- d. Dostupnost komunikatora.

Svaka organizacija može uspostaviti uspješno krizno upravljanje i djelovanje u krizi, dok u suprotnom, svaka greška može potencijalno ugroziti sve napore.

Također, naglašava se važnost točnih i jasnih informacija. No, uspješno krizno upravljanje i krizna komunikacija uključuju mnogo raznih faktora koji moraju biti zadovoljeni. U tom kontekstu treba istaknuti kako Covello i Allen (1988) navode sedam ključnih pravila, tj. faktora za krizno komuniciranje:

- a. Uključivanje javnosti u proces – glavni cilj je imati informiranu javnost
- b. Planiranje rada i strategija te njegova evaluacija – drugim riječima, različita publika i različiti mediji podrazumijevaju različite pristupe.
- c. Uzimanje mišljenja javnosti u obzir – naglašava se važnost empatije i povjerenja
- d. Iskrenost, poštenje i otvorenost – u slučaju gubitka povjerenja javnosti vrlo ga je teško vratiti
- e. Suradnja s ostalim organizacijama i izvorima – nesuglasice kompliciraju uspješno rješenje krize, ali i odnose s javnošću
- f. Uzeti u obzir potrebe medija – često su mediji više usmjereni na opasnost nego na sigurnost
- g. Prilikom komunikacije govoriti jasno i empatično – pokazivanje spremnosti obavještavanja okoline o krizi i samoj situaciji.

No, rješavanje krize ne znači i prestanak krizne komunikacije. Komunikacija se nastavlja analizom samog procesa kako bi se u budućnosti poboljšala kvaliteta i eliminirali mogući problemi i poteškoće. Glavni cilj svake organizacije koja se nalazi u kriznoj situaciji jest očuvanje reputacije s obzirom da reputacija ima ključnu važnost u vrijednosti organizacije. Upravo je to razlog zašto je adekvatna reakcija ključan element.

Prema Novaku (2001: 153) organizacija može primijeniti sljedećih pet strategija :

1. Strategiju priznanja
2. Strategiju pravne pomoći
3. Strategiju šutnje
4. Strategiju povlačenja i napada
5. Strategiju traženja širih razloga za nastanak krize.

Jedna od strategija koju je poželjno izbjegavati jest defenzivna strategija, tj. pokušaj stvaranja iluzije kako je kriza manja, sve u cilju očuvanja ugleda i reputacije. No, ovakav pristup



sprječava širenje informacija o krizi, a samim time i negativno utječe na percepciju javnosti. Navedeni pristup rijetko ima dobre rezultate (Mihalinčić, 2018: 30).

### **3.2. Krizna komunikacija i odnosi s javnošću**

Kada se određena organizacija ili općeniti subjekt pronađe u krizi, često se aktiviraju odjeli odnosa s javnošću. Kada nastupi krizno stanje, koriste se već unaprijed pripremljeni planovi za krizne intervencije, ukoliko isti postoje. Međutim, ukoliko takvi planovi nikada nisu niti kreirani, zadatak je u kratkom vremenu razraditi budući plan što je izazovan zadatak.

Činjenica jest kako se krizno komuniciranje zapravo teže može uspješno provesti ukoliko nije bazirano na strategijama koje su potrebne za rješavanje konkretne krizne situacije. U takvim se slučajevima koriste brojne reaktivne tehnike (Kanajet i Jakopović, 2019: 60).

Kada krizna situacija nastupi, osobe koje su zadužene za komunikaciju s javnošću trebale bi slijediti određen model ponašanja. Ističe se model 5C:

- *Concern* (briga) – vrlo je važno iskazati brigu za problem, događaje koji su nastupili, ljude koji su involvirani i sl.
- *Clarity* (jasnoća) – vrlo je važno o tome govoriti otvoreno i jasno
- *Control* (kontrola) – vrlo je važno imati kontrolu nad situacijom, okolinom, porukama i drugim varijablama koje se tiču komunikacije s medijima
- *Confidence* (pouzdanost) – vrlo je važno prenijeti poruke i ideje pouzdano, bez arogantnosti i bez skeptičnosti
- *Competence* (kompetencija) - vrlo je važno pokazati kako se nastali problem i kriza rješavaju s potrebnom razinom stručnosti i kompetentnosti (Klepić i dr., 2020: 42).

U komunikaciji s javnošću vrlo je bitno ostvarivati dvosmjernu komunikaciju što podrazumijeva iznošenje relevantnih informacija s kojima se raspolaže te dozvoljavanje otvorenih pitanja javnosti uz odgovor na njih.

Van Der Wagen i Carlos (2008) navode ključne faktore za koje smatraju da su važni u odnosima s javnošću tijekom kriznih situacija:

- a. Integritet – podrazumijeva obustavljanje svakog lošeg ponašanja i djelovanje te nastojanje da se isti u budućnosti ne dogode

- b. Jasnoća i razgovjetnost – rezultira smanjenjem netrpeljivosti javnosti
- c. Korištenje moći – podrazumijeva spremnost iskorištavanja utjecaja i moći na odgovoran način u svrhu rješavanja problema.

Iz prethodnog je teorijskog pregleda jasno kako odnosi s javnošću imaju vrlo važnu ulogu za vrijeme trajanja kriznih događaja, ali i nakon njih. Način, mogućnost i sposobnost komunikacije za vrijeme kriznih situacija uvelike utječe na razmjernost krize te vrijeme trajanja same situacije.

U sljedećem će tekstu pozornost biti usmjerena na reaktivne strategije komuniciranja koje se, prema Ronaldu Smithu, koriste za vrijeme trajanja krizne situacije.

### **3.3. Reaktivne strategije komuniciranja: tipologija Ronalda Smitha**

Odabir adekvatnih strategija djelovanja jedan je od izazovnijih dijelova procesa strateškog komuniciranja.

Reaktivne se strategije definiraju kao sve mjere koje se poduzimaju u svrhu odgovora na utjecaje i prilike koje su u to vrijeme aktualne (Smith, 2009: 93). Smith (2009) također objašnjava kako se reaktivne strategije komuniciranja koriste u onim situacijama kada je, zbog optužbi ili kritika koje su upućene, moguće isključivo koristiti takve strategije. U takvim je situacijama primarni cilj steći javno razumijevanje, održati ili obnoviti reputaciju te ponovno izgraditi povjerenje i podršku javnosti. Dakle, reaktivne se strategije koriste u kriznim situacijama sa svrhom neutralizacije eventualnih posljedica. Smithova (2009) se tipologija reaktivnih strategija temelji na temeljna tri pristupa:

- a. Pristup baziran na apologiji
- b. Pristup baziran na teoriji obračuna
- c. Pristup baziran na teoriji obnove imidža (Smith, 2009: 116).

Također, treba reći kako je njegova tipologija nastala temeljem odraza suvremenih istraživanja te prakse, kako njegove, tako i drugih praktičara kriznog komuniciranja te upravljanja u vrijeme krize. Tipologija reaktivnih strategija prema Ronaldu Smitha nalazi se u tablici 1., a detaljno će biti objašnjena u sljedećem dijelu rada.

Tablica 1. Reaktivne strategije odnosa s javnošću, Smith

<b>1. Preventivne aktivnosti</b>	Preventivni protuodgovor
<b>2. Napadački odgovor</b>	Napad Neprilika Šok Prijetnja
<b>3. Obrambeni odgovor</b>	Poricanje Izgovor Opravdanje
<b>4. Zavaravajući odgovor</b>	Strateški ustupci Aluzija Razdruživanje Preimenovanje
<b>5. Javno sažaljenje</b>	Zabrinutost Saučešće Žaljenje Isprika
<b>6. Korektivno ponašanje</b>	Pokretanje istražnog postupka Korektivne aktivnosti Povrat u prijašnje stanje Potpuno pokajanje
<b>7. Strateška aktivnost</b>	Strateška tišina Strateška višeznačnost

Izvor: Smith (2009: 117)

### 3.3.1. Preventivne aktivnosti

Preventivne aktivnosti kao reaktivna strategija podrazumijevaju jednu, međutim, vrlo konkretnu strategiju koju je potrebno provesti prije nego li se lansiraju prve kritike i napadi na situaciju. Naime, poanta same strategije jest u javnosti izreći opravdavanja za određene optužbe

prije nego li druge strane u konkretnoj kriznoj situaciji iznesu svoje mišljenje medijima. Dakle, koncept strategije, tj. preventivnog protuodgovora jest brzo iznošenje svoje verzije događaja, priče ili opravdanja što uvelike određuje sam ton krizne situacije i priče oko nje (Jugo, 2015: 185).

Strategiju preventivne aktivnosti vrijedno je koristiti u situacijama kada je jasno da će javnost iz nekontroliranih izvora zapravo čuti mnoge optužbe na vlastiti račun (Jugo i dr., 2012: 186). Pritom se u praksi sugerira jasno davanje do znanja medijima kako je izrečeni stav zapravo stav službene organizacije koja iznosi mišljenje što se može postići postavljanjem audio snimača na konferencijama za medije koje će mediji moći primijetiti te, samim time, razumjeti kako je izrečeno mišljenje, stav ili opravdanje, teže opovrgnuti (Smith, 2009: 118).

### 3.3.2. Napadački odgovor

Korištenje strategija iz skupine napadačkih odgovora temelji se na činjenici kako određena stranka ili organizacija koja se brani djeluje iz perspektive prednosti i snage. Naime, prilikom korištenja ovih strategija, strane koje ih koriste moraju se osjećati apsolutno slobodno od bilo kakve odgovornosti od svih optužbi koje im se stavljaju na teret (Smith, 2009: 118).

Napad jest napadačka taktika koja šalje poruku kako su sve optužbe na račun strane koja se brani zapravo pokušaji i težnje za uništavanjem njihova ugleda. Primarni je cilj napada zapravo poticanje suparnika da preispita svoje argumente kojima se služi u napadu ili da, u konačnici, odustane od samog napada (Jugo, 2015: 187). Nadalje, osnovna namjena nepravilike kao druge strategije unutar napadačkog odgovora jest smanjivanje utjecaja kritičara nastojeći ga poniziti što se najčešće postiže korištenjem inkriminirajućih informacija (Smith, 2009: 118). Šok, s druge strane, za cilj ima utjecaj na emocije što se postiže korištenjem različitih elemenata iznenađenja, gađenja ili drugih snažnih, a neočekivanih, stimulansa (Jugo, 2015: 187). Konačno, prijetnja kao posljednja navedena strategija unutar napadačkog odgovor podrazumijeva određeno obećanje da će jedna strana u kriznoj situaciji nanijeti kritičarima ili suparnicima koji javnosti plasiraju negativne posljedice (Jugo i dr., 2012: 190). Bitno je istaknuti kako ova strategija može biti u formi sudske tužbe za klevetanje ili povrede ugleda (Jugo, 2015: 187).

### 3.3.3. Obrambeni odgovor

Kada se govori o strategijama iz kategorije obrambenog odgovora, podrazumijevaju se aktivnosti poduzimanja manje agresivnih odgovora na kritike, tj. optužbe (Smith, 2009: 119).

Poricanje kao prva strategija podrazumijeva odbijanje prihvaćanja odgovornosti za nastali problem apostrofirajući pritom kako problem zapravo uopće ne postoji (Jugo i dr., 2012: 191).

U praksi je postalo jasno kako se poricanje najčešće koriste:

- Kada postoji svjesnost i znanje o ne krivnji
- Kada postoji opcija javnog demantiranja kako su aktivnosti koje su dovele do krize bile namjerne
- Kad postoji strah od eventualnih sudskih tužbi (Hearit, 2001: 504).

Izgovorom se nastoji umanjiti odgovornost za nastalu štetu. Pritom se koriste različite varijacije; provokacija, nedostatak kontrole, nesreća te neminovna povezanost. Sve te varijacije zapravo služe slanju poruke kako „nije bilo drugog izbora“, kako „je postojala određena prisila“, kako „nije bilo u njihovoj kontroli“ i sl. Konačno, opravdavanje jest posljednja strategija koja se smatra obrambenim odgovorom. Koncept opravdanja počiva na činjenici prihvaćanja odgovornosti na problem ili krizu s naglašavanjem kako je za sve to postojao dovoljno opravdani razlog. Pritom se koriste varijacije pozivanja na dobru namjeru, apeliranja na kontekst za sagledavanjem problema iz druge, tj. njihove perspektive, idealiziranja te ublažavanja posljedica (Smith, 2009: 120-121).

### 3.3.4. Zavaravajući odgovori

Zavaravajući odgovori podrazumijevaju četiri različite strategije. One za cilj imaju skretanje pozornosti s glavnog problema, tj. skretanje pozornosti s povezanosti problema i strane koja se brani.

Strateški ustupci temelje se na ideji obnove odnosa s javnošću dajući im pritom ono što oni žele. Međutim, Smith (2009: 122) poziva na oprez ističući kako je strateške ustupke potrebno iskorištavati tek kada je potpuno jasno da će isti ustupak biti pozitivno ocijenjen od strane kritičara. Nadalje, aluzija kao strategija unutar skupine zavaravajućih odgovora podrazumijeva neutralizaciju vlastitog nepovoljnog položaja u konkretnoj kriznoj situaciji. Smith (2009: 122) smatra kako je ova strategija etički dvojbeni budući da se svjesno skreće pozornost s glavnog

problema na nešto sporedno i manje bitno. Razdruživanje jest strategija čijim se implementiranjem teži distancirati od prijestupa s kojom se povezuje što podrazumijeva korištenje konkretnih aktivnosti (Hearit, 2001: 506). Konačno, preimenovanje za cilj ima isti problem nazvati novim, drugim imenom za koje se smatra da je prihvatljiviji kritičarima, tj. javnosti. Smith (2009: 123) navodi kako je ovu strategiju koristiti s oprezom budući da postoji tanka granica između preimenovanja i dvosmislenosti, tj. korištenja mudre strategije i svjesnog iskrivljavanja istine (Jugo i dr., 2012: 196).

### 3.3.5. Javno sažaljenje

Javno sažaljenje podrazumijeva strategije koje za cilj imaju izraziti empatiju i razumijevanje određene nevolje ili nesreće. Smith (2009: 124) podrazumijeva četiri različite strategije kojima se to čini; zabrinutost, saučešće, žaljenje i isprika.

Zabrinutost pritom podrazumijeva izjašnjavanje kako optužena strana nikako nije indiferentna prema krizi ili problemu, dok pritom odbija priznati krivnju za takve događaje (Jugo i dr., 2012: 197). Nadalje, izražavanja saučešća oblik je službene forme zabrinutosti kojom se izražava tuga ili žaljenje zbog nesreće s nijekanjem odgovornosti za te događaje (Smith, 2009: 124). Blisko tome, žaljenje je strategija kojom se priznaje tuga i grižnja savjest zbog konkretne nesreće s, također, nijekanjem odgovornosti za istu. Takvim je akcijama moguće smanjiti intenzitet neprijateljstva između dionika i javnosti. Konačno, isprika kao strategija javnog sažaljenja najmanje u prilog ide samoj napadnutoj strani, a najviše javnosti (Jugo i dr., 2012: 197). Isprika bi pritom trebala biti iskrena, pravodobna te postavljena u pravi kontekst (Smith, 2009: 125).

### 3.3.6. Korektivno ponašanje

Strategije korektivnog ponašanja za cilj imaju umanjiti štetu koja je nanesena ciljanoj javnosti (Jugo i dr., 2012: 198). Riječ je o nastojanju popravljivanja štete koja je nastala propustima unutar same organizacije. Moguće su četiri različite strategije; istražni postupak, korektivne aktivnosti, povrat u prijašnje stanje te potpuno pokajanje (Smith, 2009: 129).

Istražni postupak pokreće se kako bi se ponudilo obećanje i namjera o detaljnom istraživanju situacije. Podrazumijeva se i želja i namjera da će se, po završetku istražnog postupka, djelovati

prema utvrđenim činjenicama. Smith (2009: 129) navodi kako je riječ o strategiji koja nudi kratkoročne efekte te da se zapravo radi o kupovanju vremena što samoj organizaciji odgađa pritisak javnosti. Nadalje, korektivne aktivnosti podrazumijevaju intenzivno korektivno ponašanje koje se odvija u nekoliko etapa; sprječavanje problema, popravak štete te sprječavanje ponavljanja. Ovakva je strategija u obostranom interesu i javnosti i organizacije koja se brani. Također, pored korektivnih aktivnosti koje su u obostranom interesu, u obostranom je interesu i povrat u prijašnje stanje. Naime, riječ je o poduzimanju određenih radnji koje trebaju rezultirati kompenzacijom žrtvama ili potpunim povratom u prijašnje stanje (Jugo i dr., 2012: 198). Konačno, strategija potpunog pokajanja smatra se najsnažnijim načinom korektivnog ponašanja budući da obuhvaća i mijenjanje stava organizacije prema problemu te promjene u postupanju. Riječ je o potpunom prihvaćanju krivnje, jasno iznošenje stava o tome te apsolutni preokret u načinu odnošenja prema problemu i budućem radu (Jugo i dr., 2012: 199).

### 3.3.7. Promišljena neaktivnost

Promišljena neaktivnost kao strategija podrazumijeva namjerno propuštanje nepoduzimanja aktivnosti, tj. odbijanje komuniciranja ili komentiranja događaja koji su rezultirali krizom (Smith, 2009: 131).

Strateška tišina podrazumijeva ne odgovaranje na kritike ili prozivke javnosti, a podrazumijeva strpljenje, složenost i pribranost. Potrebno je naglasiti kako strateška tišina funkcionira jedino kada se jasno da do znanja kako neodgovaranje i šutnja nisu izraz osjećaja krivnje ili neugode, već suosjećanja sa žrtvama konkretne krizne situacije, poštovanja i ostalih plemenitih namjera. Također, vrijedi spomenuti i stratešku višeznačnost koja je konceptualno vrlo bliska strateškoj tišini. Riječ je o odbijanju organizacije da se ograniči na davanje isključivo jednog konkretnog odgovora koji se očekuje. Takvu strategiju često koriste političari budući da ona podrazumijeva i umijeće izbjegavanja izravnog i konkretnog odgovora na postavljena pitanja (Jugo, 2015: 199).

Nakon pregleda važnosti i načina kriznog komuniciranja, sljedeći dio rada pozornost usmjerava na odnos krizne komunikacije i terorističkog napada 11. rujna pridajući pritom posebnu pozornost načinu komunikacije za vrijeme napada, ali i utjecaju samog napada na krizno komuniciranje.

#### **4. KRIZNA KOMUNIKACIJA I NAPAD 11.RUJNA**

U početku svojeg članka o lekcijama krizne komunikacije nakon napada 11. rujna Paul A. Argenti (2019), profesor korporativne komunikacije, navodi razgovore s ljudima koji su kroz razgovor s njim opisali kako su saznali za napad i koja je bila njihova funkcija.

Za vrijeme prvog napada 11. rujna 2001. godine John Murphy, izvršni direktor Oppenheimer Fonda, trčao je na putu prema poslu i razmišljao o organizaciji svoje tvrtke. Prepričava kako je nakon iznenadne eksplozije tornja pomislio kako ne bi trebao produžiti Oppenheimerov najam u istom neboderu.

Timothy Doke, američki potpredsjednik korporativnih komunikacija, u istom je trenutku vodio klasičnu jutarnju bitku s prometom na putu do sjedišta American Airlinesa u Dallasu. Prepričava kako je osjetio grozan osjećaj u trenutku kada mu je mobitel počeo neprestano zvoniti zajedno s pejdžerom. Kolega ga je obavijestio da je jedan od američkih letova iz Bostona bio pod kontrolom otmičara i kako je situacija krizna. Doke se uputio u američki strateški zapovjedni centar – središte firme za rješavanje kriznih situacija još nesvjestan veličine krize koja se našla pred njima.

Mary Beth Bardin, izvršna potpredsjednica za javne poslove i komunikacije u Verizonu, putovala je taksijem ulicama Manhattana na putu za sastanak kada je vidjela dim te je pomislila kako nešto vjerojatno gori u centru grada. Nakon što je taksist uključio radio, čula je ključnu informaciju kako se jedan avion zabio u toranj Svjetskog trgovačkog centra. U svojoj priči ističe kako je pomislila na 2200 zaposlenika Verizona koji su se nalazili u uredima u Svjetskom trgovačkom centru (Argenti, 2019).

Ovo su primjeri priča kako su ljudi saznali za najveću krizu koja se upravo odigravala pred njihovim očima, te koliko će naredni događaji promijeniti svijet kriznog menadžmenta i krizne komunikacije.

Iako je bilo očito kako su se mnoge tvrtke u prošlosti suočile s katastrofama, moguće je argumentirati kako niti jedna katastrofa nije imala toliko razorne posljedice kao što je imao napad 11. rujna.



Upravo ono što je bilo toliko specifično u događajima 11. rujna bila je veličina i opseg njihovog utjecaja na poslovanje. Neke tvrtke izgubile su brojne zaposlenike dok su mnogi drugi svjedočili kako su ključni faktori njihove infrastrukture uništeni u jednom jutru, barem privremeno. No, mnogo ljudi se moralo nositi s groznim sekundarnim učincima samog napada pa su ističu, primjerice, kupci koji su zahtijevali gotovo nadljudsku razinu usluge, dobavljači koji odjednom nisu bili u mogućnosti ispuniti narudžbe, mnogobrojni kvarovi u transportu i komunikaciji i dr. Unatoč mnogim problematičnim posljedicama, svaka tvrtka koja je djelovala u uredima Svjetskog trgovačkog centra, ali i na zemlji morala se suočiti s uvjerljivo najgorom posljedicom – suočavanje sa svojim traumatiziranim radnicima. Upravljanje krizama i krizna komunikacija vrlo je brzo postao zajednički posao velikom broju ljudi.

Argenti (2019) ističe kako je razgovarao s mnogim menadžerima o njihovim iskustvima i kako su reagirali na događaje od 11. rujna. Neki od njih, kao na primjer ranije spomenuti John Murphy i Mary Beth Bardin, bili su blizu „Ground Zero“<sup>6</sup>. Drugi, kao na primjer Tim Doke, nije bio u blizini napada, ali je ipak bio pogođen njegovim posljedicama.

Argenti (2019) navodi kako je otkrio da u vrijeme ekstremne krize, kao što je bio napad, interne komunikacije imaju prednost. Tvrdnju obrazlaže činjenicom kako obnavljanje morala zaposlenika mora biti ultimativni prioritet, a tek nakon toga dolazi briga o kupcima ili investitorima ili ostalim faktorima. U nastavku izdvaja pet lekcija za koje smatra da mogu poslužiti kao temelji za svaku tvrtku koja je suočena s krizom koja utječe na smirenost, povjerenje i fokus zaposlenika. Ističe kako se mnoge lekcije odnose na sam proces pripreme odnosno uspostavu planova i mehanizma za hitne akcije. Naglašava kako je unatoč svim pripremama nekad najbolje improvizirati – kao što je to bio slučaj s napadom 11. rujna – ne možemo predvidjeti svaku situaciju. Lekcije koje je Argenti (2019) navodi su:

1. Izlazak na scenu
2. Pažljivi odabir kanala za komuniciranje
3. Napraviti dobar hitan plan koji je moguće realizirati u slučaju krize.

U sljedećem će tekstu na primjeru 11. rujna biti objašnjeno značenje i važnost tih lekcija.

### ***Izlazak na scenu***

---

<sup>6</sup> Ground Zero referira na područje tornjeva Svjetskog trgovačkog centra nakon napada 11. rujna. Danas je područje pretvoreno u spomenik tragičnog događaja.

Tadašnji gradonačelnik New Yorka Rudolph „Rudy“ Giuliani, stigao na područje napada svega nekoliko minuta nakon prvog napada kako bi preuzeo odgovornost za operaciju spašavanja. Akcija gradonačelnika kasnije je dobila legendaran status, ne samo zbog činjenice da je bio spreman preuzeti odgovornost spašavanja, već i zbog akcija koje su uslijedile nakon napada. U narednim danima i tjednima sazvaio je i održao nekoliko konferencija za medije u samoj blizini uništenih tornjeva, bio je prisutan na mnogim sprovodima te je bio gotovo sveprisutan u gradu. Upravo zbog te transparentnosti i prisutnosti, zajedno s njegovim iskrenim pristupom i empatijom, uspio je podići i barem malo obnoviti duh Njujorčana – i na kraju svih Amerikanaca.

Zaposlenici New York Timesa novina suočili su se s posebnim izazovom nakon napada. Ne samo da su bili traumatizirani kao i svi ostali Njujorčani, već su se i glavni uredi tvrtke nalazili u West 43. ulici, nedaleko samog „Ground Zero“ područja. Ali, njihov se posao sastojao od izvještavanja o napadima s profesionalnošću novinara – s jasnoćom i distancom.

### ***Pažljivi odabir kanala za komuniciranje***

Bez obzira na izvor katastrofe (prirodne katastrofe ili katastrofe uzrokovane djelima), normalan proces i tok komunikacije često biva narušen. Naime, vrlo često telefonski i električni vodovi mogu biti ili uništeni ili oštećeni do razine gdje onemogućavaju komunikaciju. Niti računalne mreže nisu iznimke te postoji mogućnost pada mreže. Sve navedeno može ostaviti zaposlenike i grupe izolirane, tj. bez učinkovitog načina komunikacije. Upravo navedeno je bila surova realnost s kojom su se mnoge tvrtke morale suočiti nakon napada 11. rujna. Menadžeri su morali biti kreativni u korištenju nekonvencionalnih i neobičnih komunikacijskih kanala kako bi uspješno kontaktirali svoje ljude. Mnogi su iskoristili prisutnost i utjecaj masivnih medija za komunikaciju sa svojim zaposlenicima. Jedan od primjera predstavlja tvrtka Oppenheimer Funds koja je upravo na ovaj način uspjela uspostaviti komunikaciju. Naime, OF ispunjavao je čak pet katova Svjetskog trgovačkog centra, te je glavni cilj bio slanje poruke zaposlenicima i klijentima kako će biti operativni čim se tržišta ponovno otvore. Izvršni direktor John Murphy uspješan prijenos poruke ostvario je putem CNBC-jevog Squawk Box-a. Korporativna Amerika i mediji često su imali odnos koji se najbolje mogao opisati kao neprijateljski odnos, tj. očekivanje od službenika za komunikacije da „upravlja“ situacijom i krizom. No, nakon napada 11. rujna ovaj odnos se polako počeo mijenjati s obzirom kako su mnogi shvatili kako medije trebaju percipirati kao moguće saveznike, a ne neprijatelje. Dakako ova promjena je

dijelom bila uvjetovana činjenicom kako su im klasični načini komunikacije propali, stoga nisu imali neki drugi izbor. Primjerice, multinacionalna investicijska banka Morgan Stanley kao posljedicu je imala onemogućen sustav govorne pošte – isti sustav koji su koristili za komunikaciju sa svojih 2700 zaposlenika sa sjedištem u Svjetskom trgovačkom centru, te dodatnih 1000 zaposlenika u drugom centru. Interna web stranica je također bila nedostupna.

Ray O'Rourke iz Morgan Stanleyja izjavio je kako njihovi zaposlenici preuzimaju vijesti u stvarnom vremenu na svojim računalima, te da čitaju, analiziraju i preispituju informacije. Upravo zbog toga navodi kako smatra da su mediji bili kritični za komunikaciju s zaposlenicima, no s druge strane kako nisu imali drugog izbora.

### ***Napraviti dobar hitan plan koji je moguće realizirati u slučaju krize***

Argenti (2019) podsjeća na činjenicu kako većina tvrtki ima spremne planove za krizne situacije koji uključuju i planove oporavka od katastrofe, no da je samo nekoliko tih planova testirano na tako rigorozan način kao što se dogodilo uslijed napada 11. rujna. Iskazuje kako se mora pažljivo promotriti predstavljene sigurnosne strategije u slučaju krize te zaključiti može li se ostvariti laka i zadovoljavajuća komunikacija te jesu li kritični podatci spremljeni u istoj zgradi koja bi potencijalno mogla biti uništena ili oštećena tijekom katastrofe.

Planovi i strategije za izvanredne situacije i krizne situacije podrazumijevaju i uspostavljanje izvanrednih radnih mjesta. 1993. godine eksplodirala je bomba u garaži Svjetskog trgovačkog centra te je odbor za trgovinu u New York-u počeo raditi na planovima i realizaciji izvanrednih radnih mjesta. Do 1995. godine izgrađena su dva mjesta u četvrti Queens – mjesta koja su šest godina bila prazna i mjesta koja su koštala odbor za trgovinu New York-a čak 300 000 dolara godišnje za najam i režije. Nakon napada 11. rujna i krizne situacije koja je uslijedila, uspostavilo se kako je ovaj potez ipak bio jedna od najboljih investicija koje je odbor ikada napravio.

Bitno je napomenuti kako su komunikacije koje se temelje na Internetu nešto zahtjevnije s obzirom kako zahtijevaju vlastitu verziju plana u nepredviđenim i kriznim situacijama.

Argenti (2019) ističe kako bi poslovanje tijekom krize trebalo biti decentralizirano, dok s druge strane donošenje odluka nikako ne bi trebalo decentralizirano. Zračne tvrtke i luke imaju neke od najbolje razvijenih kriznih zapovjednih centara. Na primjer u American Airlines kompaniji, zapovjedni centar je ogromna soba s velikim stolom u obliku potkove koji je u potpunosti

opremljen s radnim stanicama i hitnom linijom za konferencijske pozive koja je u mogućnosti primiti čak 200 vanjskih pozivatelja. Također, postavljeni su televizori s velikim ekranima koji mogu primiti i satelitski način prijenosa te tako omogućuju zaposlenicima zapovjednog centra da prate sve vijesti o krizi bez obzira na stanje raznih komunikacijskih kanala.

Nalaže se kako se sve poruke također trebaju slati iz centraliziranog izvora. Na primjer u Oppenheimer Fundsu, tadašnji menadžer za planiranje izvanrednih situacija Bob Neihoff, u trenutcima je napada aktivirao krizni plan tvrtke pozivom na točno određeni broj te unio točno određene informacije koje su mu omogućile pokretanje tog plana.

Argenti (2019) zaključuje da isto kao što smrt u obitelji često zbliži članove, tako je i katastrofa 11. rujna zbližila ljude, zaposlenike i na koncu, cijelu javnost. Ističe kako je intervjuirao mnoge menadžere koji su govorili kako su njihove tvrtke težile održati taj osjećaj zajedništva i dugo nakon napada 11. rujna držeći linije komunikacije otvorenima. Zajedništvo novina New York Times ubrzo je opet bilo testirano kada je nedugo nakon samih terorističkih napada jedan novinar primio omotnicu s bijelim prahom za koji se sumnjalo da je antraks. Još jednom su odabrali komunikacijski kanal putem javnosti te zaključili kako zajedništvo i obitelj opstaje dokle god su ljudi konzistentni u brizi za svoje kolege. Može se argumentirati da su oba slučaja pokazala kako je to itekako moguće (Argenti, 2019).

#### **4.1. Utjecaj napada na krizno upravljanje**

Već smo ranije spomenuli utjecaj i posljedice samog napada, no potrebno je pozornost posvetiti utjecaju na poslovnu zajednicu koji je također bio neizbježan. Njujorška burza zatvorila se na sljedeća četiri dana, dok se procjenjuje kako je u New Yorku izgubljeno otprilike 430 000 radnih mjesta. Također se procjenjuje kako je izgubljeno oko 2, 8 milijardi dolara u plaćama, no za razliku od većine kriznih situacija, posljedica napada 11. rujna prisutne su i danas. Ranije je spomenuto kako je američka javnost dugo vjerovala kako je Afganistan uključen u napad te kako pruža sklonište teroristima koji su odgovorni za planiranje napada, iako je izvješće provedeno nakon napada pokazalo drugačije. Upravo ova situacija uzrokovala je duboke tenzije, ali i jaku američku vojnu prisutnost na području Afganistana koja je također izazvala mješovite reakcije međunarodne zajednice. Segal (2021) u svojem članku pruža pogled na sedam praksi za koje smatra kako su od velike važnosti u kriznom upravljanju, te koje ujedno mogu i služiti kao lekcije o kriznom upravljanju koje se dogodilo za vrijeme samog napada:

1. Jasno dijeljenje informacija sa svojom okolinom
2. Upravljanje krizom treba izvršavati sa sigurnog mjesta
3. Načelo „better safe than sorry“
4. Subjekt krivnje
5. Sprječavanje ponavljanje krize – učenje na greškama
6. Priprema i konstantna revizija
7. Podsjetnik na uzrok krize – nikada ne zaboraviti što je uzrokovalo krizu.

U nastavku rada iste su lekcije objašnjene na primjeru napada 11.rujna.

### ***Jasno dijeljenje informacija sa svojom okolinom***

Za vrijeme napada na Svjetski trgovački centar tadašnji predsjednik George W. Bush je bio u posjeti školi u Floridi. Nakon što je saznao za tragični događaj i njegove detalje, tj. da su se dva komercijalna aviona pod kontrolom otmičara zabila u oba tornja Svjetskog trgovačkog centra, Bush je dao sljedeću izjavu :

“Danas smo imali nacionalnu tragediju. Dva zrakoplova su se srušila na Svjetski trgovinski centar u očiglednom terorističkom napadu na našu zemlju. Razgovarao sam s potpredsjednikom, guvernerom New Yorka i direktorom FBI-a, i naredio sam svim resursima savezne vlade da pomogne žrtvama i njihovim obiteljima i da pronađe one ljude koji su počinili ovaj čin.“ (Georgewbushlibrary.gov., 2022).

### ***Upravljanje krizom treba izvršavati sa sigurnog mjesta***

Prema Washington Postu, vojni savjetnici i dužnosnici su savjetovali, odnosno inzistirali, trenutni povratak predsjednika Busha u Washington odmah nakon napada, no Bush se odlučio za zračnu bazu Offutt nedaleko od Omahe, što je u konačnici bio sigurniji izbor. Iz baze je zatim sazvaio hitnu telekonferenciju s Vijećem sigurnosti na kojoj je odlučeno o daljnjim postupcima kriznog upravljanja. Također je spomenuto kako će se predsjednik vratiti u Washington što prije moguće, te da je zračna baza Offutt izabrana kao predostrožna mjera sigurnosti (Allen, 2001).

### ***Načelo „better safe than sorry“***

Tadašnji administrator „Federal Aviation Administration“ Benedict L. Sliney naredio je, već ranije spomenuto, slijetanje svih zrakoplova koji su bili u letu za vrijeme napada 11.rujna kao dodatnu mjeru opreza. Procjenjuje se kako je u tom trenutku u letu bilo oko 4 200 zrakoplova

iznad teritorija Sjedinjenih Američkih Država. Ovom odlukom zapravo je privremeno zatvorio američki zračni prostor što je popratio i izjavom : "Kada sam izdao tu naredbu da sletimo bez obzira na odredište, samo smo pokušavali učiniti nešto da pokušamo riješiti ono što se događa i barem odvojiti dobre dečke od loših." (German, 2006).

### **Subjekt krivnje**

Predsjednik je posjetio džamiju u Islamskom centru Washingtona te pozvao američku javnost da se ne osvećuju na američkim muslimanima, tj. da razlikuju pojedinca od grupe.

Ova reakcija uvelike je iznenadile islamske vođe, dok je Bush posvetio još više napora već intenzivnim mjerama svoje administracije u sprječavanju zločina iz mržnje i diskriminacije pogotovo protiv 10 milijuna američkih muslimana i Arapa koji su postali meta osвете za napad na Svjetski trgovački centar i Pentagon.

Bush je ispred džamije izjavio kako „lice terora nije pravo lice islama“ te „islam je mir“. Vrijedno je spomenuti činjenicu kako je posjet američkog predsjednika džamiji bila rijetkost tog vremena (Milbank i Wax, 2001).

### **Sprječavanje ponavljanje krize – učenje na greškama**

Američko ministarstvo domovinske sigurnosti objavljuje kako je 11 dana nakon napada 11.rujna Tom Ridge izabran kao prvi ravnatelj Ureda za domovinsku sigurnost u Bijeloj kući. Glavni cilj i zadaća ureda je nadziranje i koordinacija sveobuhvatne nacionalne strategije za zaštitu zemlje od terorizma, ali i otklanjanje prijetnji i svih budućih potencijalnih opasnosti.

### **Priprema i konstantna revizija**

Savezna vlada počela je ulagati u istraživanja i obuku s glavnim ciljem planiranja i upravljanja krizama u svrhu što adekvatnije reakcije na hitne slučajeve uključujući velike snježne oluje, tj. prirodne nepogode i nove krize, primjerice, teroristički napad (Pazzanese, 2021).

2004. godine „Federal Emergency Management Agency“ uvodi „Nacionalni sustav upravljanja incidentima, uključujući i okvir za pomoć vladama, nevladinim organizacijama i privatnom sektoru u rješavanju hitnih situacija“ (Fema.gov).

### **Podsjetnik na uzrok krize – nikada ne zaboraviti što je uzrokovalo krizu**

Kongres je 2009. godine zatražio da se obilježavanje 11.rujna priznati kao Nacionalno dan službe i sjećanja.

Danas postoji više od 700 raznih spomenika žrtvama koji su napravljeni i postavljeni u zajednicama diljem Sjedinjenih Američkih Država. 11. rujna svake se godine obilježava ceremonijama i odavanjem počasti onima koji su taj dan izgubili živote isto kao i pripadnicima raznih spasilačkih službi koji su poginuli radeći svoj posao.

Suvremeni svijet je pun promjena, novih izazova i prijetnji te je svaka generacija suočena se s opasnostima koje prethodne generacije nisu mogle nit zamisliti, primjerice, pandemiju gripe iz 1918. godine, pandemije AIDS-a i COVID -19 koje su obilježile 21. stoljeće, te razorne posljedice terorizma koji i danas predstavlja jedan od najvećih sigurnosnih izazova (Segal, 2021).

U sljedećem će dijelu rada na primjeru American Airlines-a biti objašnjena krizna komunikacija u trenucima nakon napada 11. rujna.

#### **4.2. Krizna komunikacija American Airlines-a nakon napada**

Mnogobrojna literatura u području odnosa s javnošću i organizacijske komunikacije konstantno naglašava i podsjeća na ključnu ulogu otvorenosti i iskrenosti kada je riječ o kriznoj komunikaciji i reakciji na krizu. No, što točno podrazumijevaju pojmovi otvorenosti i iskrenosti kada je riječ o odgovoru na krizu? Prema Coombsu (1999) otvorenost i iskrenost u kriznoj komunikaciji znači, najjednostavnije rečeno, spremnost otkrivanja informacija, dostupnost medijima te naglašava ključnu ulogu iskrenosti u komunikaciji.

Također, bitno je reći kako se većina znanstvenika slaže u prijedlogu kako bi institucije tijekom krize trebale kao glavni fokus imati objavu potpunih, pravovremenih i točnih informacija medijima i široj javnosti. Vrijedi spomenuti kako su čak i znanstvenici koji propituju navedenu iskrenost i otvorenost, spremni na posebne iznimke, primjerice, kada je riječ o pravnoj odgovornosti, opstanku institucije i pitanjima privatnosti (Greer i Moreland, 2003).

Prema Sturgesu (1994) kvalitetan odgovor krizne komunikacije na samu krizu zahtjeva prilagodbu sadržaja poruke, tj. prilagodbu na temelju faze u kojoj se kriza nalazi te na temelju vrste informacija koje su potrebne. Stoga, Sturges (1994) navodi više odgovora i reakcija prema fazi krize te, kako smatra, da u razdoblju prije krize, ili eventualno u ranoj fazi krize, kompilacija poruka treba biti fokusirana na specifične informacije koje kao glavni cilj imaju stvaranje stava i mišljenja javnosti o krizi, ali i stvaranje pozitivnih mišljenja o organizaciji.

Nastavlja kako u trenutku kada kriza postane neizbježna, vrsta informacija treba biti usmjerena na pripremu javnosti kako odgovoriti na krizu. Nakon neizbježnih posljedica kriza, predlaže kako je potrebno prilagoditi komunikaciju i informacije na način da pomognu javnosti u psihičkom nošenju s krizom i njezinim posljedicama. Bitno je napomenuti kako je određena vrsta sadržaja primarna u određenim različitim fazama krize, no svi komunikacijski sadržaji mogu biti povezani s ostalim fazama te samim time i predstavljeni u bilo kojoj fazi krize (Struges, 1994).

Coombs (1999) ističe kako je jednako bitan i način na koji se sama komunikacija provodi – poželjna je jasna, brza i dosljedna komunikacija te je istaknuo ključni element empatije u kriznoj komunikaciji. Istaknuo je kako adekvatna krizna komunikacija treba pružiti osnovne informacije o samim događajima krize, o odgovarajućim načinima zaštite javnosti od krize odnosno na koji način se šira javnost može zaštititi od iste te u konačnici mjere koje se poduzimaju za rješavanje krize. Navodi kako je u rezultatima empirijskog istraživanja utvrdio kako povećani broj izjava empatije i suosjećanja kao posljedicu imaju poboljšanu percepciju same organizacije i reputacije organizacije. Po završetku krize preporučuje kako je potrebno pravovremeno informirati sve uključene o napretku oporavka zajedno s mjerama koje se poduzimaju za oporavak, uzroku krize i mjerama koje se provode kako se kriza ne bi ponovila. Naglašava bitnost pravovremenih odgovora na sva pitanja te iskren izraz lica pri iskazivanju empatije i suosjećanja (Coombs, 1999).

U daljnjem će se tekstu prikazati krizna komunikacija sljedećih 7 dana nakon napada 11. rujna uključujući i online krizu komunikaciju prema izvještaju Greer-a i Moreland-a (2003)

### **Prvi dan**

Ranije smo spomenuli kakva bi krizna komunikacija trebala biti prema Coombs-u (1999) – brza, dosljedna i informativna. Do 13 sati 11. rujna United Airlines i American Airlines pokrenuli su internetske resurse namijene specifično širenju informacijama vezanih uz napad sa ciljem informiranja razne publike. Objavljena je posebna stranica koja bi se pojavila na vrhu u trenu kada bi korisnik pristupio internetskoj stranici jedne od ove dvije kompanije. Kompanije su pratile kriznu komunikaciju prema formi odgovora na krizu koju je predlagao Sturges (1994), te su kompanije glavni fokus usmjerile na informiranje svojih publika i javnosti kako odgovoriti na krizu.

Obje zrakoplovne kompanije tada su postavile nekoliko sličnih informacija – prva je bila izjava suosjećanja i empatije Jim Goodwina, tadašnjeg predsjednika United Airlines kompanije,



nakon čega je slijedila i objava predsjednika American Airlines-a Donald Carty-a. Sljedeća izjava oba direktora uključivala je informaciju kako zrakoplovne kompanije pomažu i asistiraju obiteljima žrtava te su prikazali i besplatan kontaktni broj. Također, uputili su medije da je za informacije o napadu potrebno kontaktirati FBI s obzirom kako internetskim stranicama samih kompanija pristupaju razne vrste publike i javnosti – istovremeno pozivajući svoju publiku i javnost na suradnju s vlastima.

Unatoč mnogim sličnostima i sličnim informacija, bitno je navesti i ključne razlike u internetskom kriznom odgovoru zrakoplovnih kompanija. Jedna razlika se bitno isticala – početna poruka na posebnim internetskim stranicama koje su uspostavljene nakon napada. Početna stranica United Airlines-a sadržavala je objavu empatije i suosjećanja od strane zrakoplovne kompanije, njezinih djelatnika i direktora, popraćena izjavom kako United Airlines blisko surađuje s "relevantnim tijelima" te ispis besplatnih telefonskih brojeva za obitelji koji je uključivao podršku i informacije o obustavi letova. American Airlines također je imao objavu empatije i suosjećanja, no, za razliku od United Airlines-a, nije uključivao nikakve šire informacije i podatke; objava je bila kratka i sadržavala samo informacije o otkazanim letovima. Detalji o napadu i odgovoru uključeni su na stranicu tek kasnije istog dana, odnosno 11.rujna. Stranice su uključivale i poveznicu na internetsku stranicu American Medical Response<sup>7</sup> gdje bi se prikazala objava izvršnog direktora s nizom informacija koje su bile slične informacijama koje su se nalazile na internetskoj stranici United Airlines-a.

Još jedna razlika očitala se u učestalosti objava informacija i podataka. Do 13 sati United Airlines izdao je i održao više priopćenja za javnost i medije potvrđujući pad oba njihova aviona, dok su American Airlines i stranica AMR objavile slične informacije, ali u samo jednoj izjavi za javnost i medije. United Airlines također je uključio i izbornik na stranici koji je nudio mnoge poveznice za priopćenje za medije i javnost zajedno s poveznicama za liste informacija i događaja. Navedene liste sadržavale su opće informacije o centru za posebnu pomoć od strane United Airlines-a, činjenice o zrakoplovima koji su bili korišteni u napadu i informacije o floti aviona United Airlines-a (Greer i Moreland, 2003).

## **Drugi dan**

Obje zrakoplovne kompanije proširile su svoje odgovore – nastavile su prikaz poruka izvršnih direktora kompanija na prvoj početnoj stranici s dodatnim informacijama. American Airlines

---

<sup>7</sup> Američka kompanija medicinskog transporta. U daljnjem tekstu kao AMR.

dodaje poveznicu na početnu stranicu koja je uključivala informacije o letovima, poveznicu na početnu stranicu AMR-a te dodatne informacije o rezervacijama. Istog dana objava na glavnoj stranici American Airlines se mijenja te nova poruka naglašava empatiju, distribuciju timova za pomoć i izjave zahvala svima koji su poslali poruke podrške kompaniji. United Airlines dodaje četiri nove stavke na vlastitu stranicu – stavke su bile kombinacija operativnih i osobnih podataka, dok su informacije bile o ažuriranju statusa leta, pogotovo vezano uz letove koji su bili preusmjereni kada je sav zračni promet bio prizemljen, i o potvrdi kako je kompanija počela izvršavati uplate obiteljima žrtava napada. Nešto kasnije popodne, United Airlines dodaje informacije koje su uključivale djelomični popis putnika i potpuni popis posade koji su bili ukrcani na letove kojima je izvršen napad. Iako je svaka objava imala drugačiju glavnu poruku, sve poruke i objave su imale uključene izraze empatije i suosjećanja od predsjednika kompanije zajedno s prikazom besplatnih brojeva za pomoć.

United Airlines također je uveo i sve relevantne poveznice i informacije na španjolskom jeziku uključujući i priopćenje za javnost o napadu 11. rujna, potvrdu o gubitku dva aviona te potvrdu pomoći. Navedeno je bila prva verzija početnih informacija i događaja na španjolskom jeziku. Dodane su i nove poveznice na stranicu – poveznice za internetske stranice FBI-a, Crvenog Križa i vladine agencije.

Od kraja prvog dana do popodnevni sati drugog dana United Airlines izdao je 8 novih priopćenja za javnost i medije, dok je American Airlines izdao samo 2 (Greer i Moreland, 2003: 431).

### **Treći dan**

Početna stranica United Airlines-a izgledala je isto kao i prethodna dva dana uz dodatak internetske stranice FBI-a. Nove informacije na stranici počele su prikazivati više informacija o letovima – uključujući objave o planovima za nastavak letova te politiku u slučaju odgode ili otkaza leta. Poruke podrške i suosjećanja dostigle su vrlo visoki broj pa su podijeljene na više linkova. Nove informacije i podaci se također objavljuju i na španjolskom jeziku.

American Airlines na početku je stranice još uvijek prikazivao poruku predsjednika kompanije, no na vrh same stranice su dodane nove informacije o letovima. Poveznica je uključivala ažuriranje letova, nove mjere i ograničenja i program pomoći. Poruke podrške i suosjećanja su bile dodane ispod brojeva za pomoć, dok su sve ostale poveznice i promjene uglavnom bile estetske prirode (Greer i Moreland, 2003: 431-432).

## **Četvrti dan**

United Airlines četvrti dan dodaje dvije bitne nove poveznice – jedna je bila izjava što putnici mogu očekivati u zračnim lukama, dok je druga sadržavala nove informacije o nastavku letova. Poveznice sa stranicama dobile su novi redosljed. Naime, redosljed je promijenjen kako bi se prvo pokazala poveznica za kontakt brojeve, a tek zatim poveznica za poruke empatije i suosjećanja. Poveznica za preusmjeravanje letova bila je izbrisana s obzirom da su zrakoplovne kompanije dobile dopuštenje da nastave s radom. Ostale promjene uglavnom su bile uređene verzije prethodno objavljenih poveznica i poruka te je fokus bio na pomoći obiteljima žrtava.

Glavna stranica American Airlines-a nije uvela nikakve nove promjene u odnosu na treći dan. Poveznice i poruke ostale su iste, isto kao i informacije o letovima te poveznica na AMR stranicu. Objava što očekivati u zračnim lukama zajedno s novim priopćenjem za javnost je objavljena prije kraja dana (Greer i Moreland, 2003: 433).

## **Peti dan**

United Airlines briše poveznicu s besplatnim telefonskim brojevima iz izjave na početnoj stranici. U novom priopćenju za javnost objavljena je i nadopunjena verzija popisa putnika koji nisu bili navedeni u prijašnjem popisu. Dodane su i dvije nove poveznice za poruke suosjećanja i podrške.

S druge strane, American Airlines u novom priopćenju za javnost navodi planove usluga za 15.rujan, uključujući i informacije o maloljetnicima bez pratnje, ponovnom smještaju putnika i opći savjeti za putnike (Greer i Moreland, 2003: 433).

## **Šesti dan**

Šestog dana postalo je očigledno kako se zračne kompanije polako okreću prema normalnijem načinu funkcioniranja istovremeno polako ukidajući činjenice o napadu 11.rujna koje su bile prikazane na glavnoj stranici.

Prema Sturges-u (1994), kako je prolazilo vrijeme od same krize i napad, tako su poruke postale sve više usmjerene i prilagođene s glavnim ciljem pomaganja javnosti u nošenju s krizom i njezinim posljedicama.

United Airlines i American Airlines dodaju na svoje početne stranice četiri humanitarne organizacije - Crveni Križ, dobrovoljna akcija vatrogasaca New York-a, Salvation Army, i United Way (Greer i Moreland, 2003: 434).

## 7. Sedmi dan

Do 17. rujna United Airlines s početne stranice briše kut „Kako možete pomoći“, te je već sljedećeg dana stavlja na stranicu s podacima. Mjesto na početnoj stranici dobio je odjeljak s informacijama o letovima i rezervaciji letova. Nova je stavka uključivala priopćenje za javnost s informacijama kako je izvršni direktor United Airlines-a posjetio mjesto nesreće u Pennsylvaniji, zajedno s porukama podrške i odajući počast žrtvama nesreće. Naglasak je bio na putnicima herojima koji su odlučili uspostaviti otpor otmičarima čime su spriječili izvršenje četvrtog napada. Izjava je popraćena i porukom zahvale agencijama i svima koji su, na bilo koji način, pomogli nakon napad. Ističe se kako su izdržljivost i suosjećanje bili od ključne važnosti.

Stranica American Airlines-a je na glavnoj stranici u primarni plan postavila informacije o letovima te informacije o stanju u zračnim lukama (Greer i Moreland, 2003: 434).

Dva tjedna nakon napada, internetske stranice United Airlines-a i American Airlines-a postepeno su mijenjale izgled stranice koji se vraćao u prvobitni izgled, odnosno izgled stranica prije napada. Informacije o samom napadu i posljedicama polako su zamijenjene informacijama o letovima, kupnji karata i ostalim putnim informacijama. U priopćenju javnosti koje je objavljeno prije 9 sati 18. rujna kompanije su obavijestile o ukidanju besplatnog broja s obzirom kako su, dotad, zaposlenici uspostavili komunikaciju s obiteljima te potrebe za brojem više nije bilo. Kasnije popodne istog dana u drugom priopćenju javnosti navodi se potpuni raspored letova te upotpunjene informacije o mjerama i promjenama.

Najveća promjena na stranicama United Airlines-a i American Airlines-a se događa 19. rujna kada su obje stranice odstranile posebnu internetsku stranicu za napad te su vratili uobičajeni izgled stranice s korisnim informacijama o letovima uključujući novosti. Na glavnoj je stranici ostavljena poveznica koja je vodila na poruke suosjećanja i podrške izvršnih direktora o napadu. Coombs (1999) ističe kako je ključan dio nakon samog napada bilo identificiranje i provedba akcija s glavnim ciljem na sigurnosti i rješavanju problema i izazova.

Prema rezultatima provedenog istraživanja Greera-a i Moreland-a (2003), zaključuju kako su i United Airlines i American Airlines koordinirali svoje krizne odgovore i kriznu komunikaciju prema formi koju predlaže Sturges (1994). Prvi zadatak bio je pružanje relevantnih i točnih informacija nakon napada. Drugi zadatak bio je nastavak letova te pružanje novih rasporeda letova i relevantne informacije vezane uz stanje zračnih luka. Treći zadatak bila je komunikacija u vezi novih sigurnosnih provjera koje su uvedene te obavještavanje putnika o

novostima i što mogu očekivati prilikom leta i sigurnosnih provjera (Greer i Moreland, 2003: 436).

Iz gore navedenog očito je kako je United Airlines ponudio više informacija u periodima nakon napada s više priopćenja za javnost nego što je to učinio American Airlines. Neupitno je kako je vjerojatno najveći i najteži zadatak bio adekvatan odgovor u obliku točnih informacija za sve javnosti i publike u isto vrijeme. Upravo je krizni odgovor putem internetskih stranica omogućio zrakoplovnim kompanijama pružanje neposrednog odgovora na napad popraćeno s čestim ažuriranjima o letovima te istovremeno ostvarujući komunikaciju s publikom o procesu kriznog odgovora. Internetska prisutnost zrakoplovnih kompanija bila je ključan faktor, no potrebno je naglasiti kako se današnja tehnologija može koristiti u razne svrhe i načine koji uvelike ovise i o raspodjeli resursa i osoblja za vrijeme krize.

Istraživanje koje su proveli Greer i Moreland (2003) o kriznoj komunikaciji United Airlines-a i American Airlines-a naglašava i određena ograničenja odnosno specifičnosti ovog istraživanja. Prvo veliko ograničenje nalazi se u činjenici kako se analizirala krizna komunikacija i krizni odgovor na temelju informacija koje su bile objavljenje putem internetskih stranica zrakoplovnih kompanija te kako bi buduća istraživanja trebala uključiti i tiskane izbore vijesti te detaljniju analizu priopćenja javnosti. Drugo veliko ograničenje istraživanje predstavlja činjenica kako su pregledane samo korporativne poruke te se naglašava kako je potrebno koristiti i analizu sadržaja i tekstualnu analizu za detaljnije rezultate o uspješnosti kriznih poruka. Treće ograničenje odnosi se na nedostatak istraživanja reakcija različitih javnosti i publika u odnosu na kriznu komunikaciju putem internetskih stranica. Potrebno je detaljnije navesti koja javnost je pristupila internetskim stranicama zrakoplovnih kompanija te način na koji se ista internetska stranica koristila (Greer i Moreland, 2003: 434-436).

S obzirom kako su navedene reakcije American Airlines-a i United Airlines-a, potrebno je ukratko i prikazati komparaciju njihovih kriznih komunikacija i reakcija. Na početku je bitno spomenuti, već prije navedenu, razliku u početnim porukama koje su objavljenje na internetskim stranicama kompanija.

Iako su obje kompanije navele poruke suosjećanja i empatije, United Airlines bitno je proširio svoju reakciju navodeći i telefonske brojeve za podršku te bitne informacije o obustavi letova te svim daljnjim promjenama. Prema Segalu (2021) i njegovim točkama pravilnog kriznog upravljanja prva točka navodi „jasno dijeljenje informacija sa svojom okolinom“ što uključuje

i pravovremenu reakciju i točne informacije. Druga bitna razlika očitavala se u učestalosti objave informacija – United Airlines izdao je više priopćenja za javnost već prvi dan krize, dok je American Airlines izdao samo jedan. United Airlines samim je proširenjem svojih informacija i objava, zajedno s čestim objavama za javnost, već donekle nadmašio American Airlines u prvim danima krize.

U narednim danima krize, može se primijetiti kako je United Airlines izdao veći broj priopćenja za javnost, zajedno s dijeljenjem bitnih informacija i poveznica na svojim stranicama, nego što je to napravio American Airlines. American Airlines priopćenja je izdavao postepeno, no sporije, s točnim informacijama i poveznicama. Kada je riječ o kriznoj komunikaciji koja zahtjeva točne i pravovremene informacije, moguće je zaključiti kako je United Airlines nešto bolje ukomponirao taj bitan faktor. Drugim riječima, iako je American Airlines imao točne informacije, zajedno s dobrom stranicom, objavama i poveznicama, sama učestalost i brzina je malo zaostajala u odnosu na način na koji je to United Airlines odradio.

No, bez obzira na učestalost, točnost informacija, objava poruka empatije i suosjećanja te pružanje točnih informacija o daljnjim događajima i letovima, može služiti kao vrlo dobar primjer kvalitetne krizne komunikacije. Izgled internetskih stranica te ponuda raznih poveznica i brojeva također je od bitne važnosti kada je riječ o informiranju.

Krizna komunikacija koja se temelji na točnim informacijama i empatiji od ključne je važnosti te bitno utječe na krizni odgovor, ali i percepciju javnosti u vezi krize i odgovora na krizu. Primjer United Airlines-a i American Airlines-a jasno pokazuje koliko veliki utjecaj dobra krizna komunikacija i odgovor može imati.

#### 4. ZAKLJUČAK

Teroristički napad 11. rujna šokirao je svijet i ostavio mnogobrojne posljedice od kojih su neke i danas osjetne. Prošlo je više od 20 godina od napada, no posljedice i mjere koje su uvedene kao odgovor na sam napad i danas su na snazi te ujedno služe i kao podsjetnik kako se sigurnosne mjere moraju kontinuirano poboljšavati i unaprjeđivati, pogotovo s obzirom kako su nove prijetnje sve kreativnije. Cijela svjetska zajednica usmjerila je pogled prema Sjedinjenim Američkim Državama u očekivanju odgovora i reakcije. S obzirom kako je kao glavni krivac za napad 11. rujna identificiran Osama Bin Laden, ova je reakcija iznenadila mnoge te se smatra kako je izvedena s ciljem rušenja režima Saddam Husseina. No, bitnije su reakcije i posljedice koje su se odrazile na sigurnost u zračnim lukama. Naime, prije samog napada sigurnost u zračnim lukama bila je labilna, bez mnogih kontrola, što se uvelike promijenilo nakon 11.09.2001. godine. Napad 11. rujna, ali i mnogi pokušaji napada nakon su doveli do velike reakcije i konstantnih novih zabrana kako bi se što bolje prevenirale moguće prijetnje.

Cilj ovog rada bio je zapravo prikazati važnost krizne komunikacije koliko za vrijeme same krize, toliko i poslije završetka kriznog događaja. U radu su analizirani ključni pojmovi za razumijevanje teme rada te su, putem analize reakcija American Airlinesa i United Airlinesa, pokazane mogućnosti komunikacije.

Kao što smo ranije zaključili, uspostava dobrog odnosa s javnošću uključuje i izdavanje točnih informacija. Očitala se bitna razlika u učestalosti objava za javnost ovih kompanija te se u zaključku može istaknuti kako je United Airlines svojim objavama ipak bio nešto bolji od American Airlines-a. Iako su American Airlines pružili dobar uvid u to kako bi kvalitetna krizna komunikacija trebala izgledati, moglo bi se reći kako je United Airlines to učinio malo bolje. Razlika učestalosti objava, iako se ne može smatrati presudnim faktorom, ipak bitno utječe na razinu krizne komunikacije. No, ako zanemarimo učestalost objava i poveznice, American Airlines i United Airlines čine savršene primjere kako kvalitetna krizna komunikacija može biti od ključne važnosti, ali i koliki utjecaj može imati.

Krizna komunikacija i odgovor u slučaju 11. rujna na primjeru zrakoplovnih kompanija može poslužiti kao savršen primjer kako bi dobra krizna komunikacija trebala izgledati, ali i kao primjer svega što se može unaprijediti i poboljšati u kriznoj komunikaciji za krize koje tek

dolaze. Povezanost, iskrenost i pružanje točnih informacija od ključne su važnosti kada je riječ o kriznoj komunikaciji, no jednako bitan naglasak stavlja se na empatiju i suosjećanje.



## 5. LITERATURA

### Knjige :

1. Coombs, W.T. i Holladay, S.J. (2010) *The Handbook of Crisis Communication*. Blackwell Publishing.
2. Coombs, W.T. (1999) *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE Publications.
3. Covello V. T. i Allen F. W. (1988) *Seven Cardinal Rules of Risk Communication*. Washington DC : US Environmental Protection Agency, Office of Policy Analysis.
4. Hearit, K. M. (2001) *Corporate Apologia: When an Organization speaks in Defense of Itself*, in: Health, R.L. (ed.) *Handbook of Public Relations*. London: Sage Publications.
5. Mihalinić, M. (2018) *Upravljanje krizama i komuniciranje*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
6. Novak, B. (2001) *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Zagreb : Binoza Press
7. Powers, T., Jones, A. i la Varle, B. (1999) *Media Interaction with the Public in Emergency Situation: Four Case Studies*. Washington : Library of Congress
8. Smith, R. (2009) *Strategic Planning for Public Relations*. New York i London: Routledge, Taylor and Francis Group.
9. Van Der Wagen, L i Carlos, B.R. (2008) *Event management: upravljanje događanjima*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.

### Izvješća :

1. National Commission on Terrorist Attacks Upon The United States, The 9/11 Commission Report ; <https://govinfo.library.unt.edu/911/report/911Report.pdf> .  
Pristupljeno 24.01.2022.

## Članci :

1. Argenti, P. A. (2019) Crisis communication: Lessons from 9/11, *Harvard Business Review*, 80(12): 103-134.
2. Althaus, S., Largio, D. (2004) When Osama Became Saddam: Origins and Consequences of the Change in America's Public Enemy #1, *Political Science and Politics*, 8:795-799.
3. Blalock, G., Kadiyali, V., i Simon, D. H. (2007) The Impact of Post-9/11 Airport Security Measures on the Demand for Air Travel. *The Journal of Law & Economics*, 50(4): 731-755.
4. Coombs, W.T. (1999) Information and compassion in crisis response: a test of their effects, *Research 11, Journal of Public Relations*, 11(2): 125-142.
5. Greer, C. F., i Moreland, K. D. (2003) United Airlines' and American Airlines' online crisis communication following the September 11 terrorist attacks. *Public Relations Review*, 29 (4): 427-441.
6. Jugo, D., Borić, S., Preselj, V. (2012) Analiza razvoja odnosa s javnošću u Hrvatskoj od 2003. do 2009. i projekcija budućih trendova, *Međunarodne studije*, 12, (34): 37-52.
7. Jugo, D. (2015) Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki (doktorska disertacija). Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera.
8. Kanajet, K. i Jakopović, H. (2019) Izvještavanje o krizi i krizno komuniciranje Agrokora u 2017. godini putem internetskih platformi Večernji. Hr i Agrokor. Hr. *Medijska istraživanja*, 25(1): 55-81.
9. Kardov, K. i Žunec, O.(2005) Terorizam i građanska prava i slobode, *Društvena istraživanja*, 14,6(80): 947-968.
10. Klepić, Z., Lesko Bošnjak, L. i Mabić, M. (2020) Društvene mreže i krizno komuniciranje, *South Eastern European Journal of Communication*, 2 (1): 37-46.
11. Sturges, D. L. (1994) Communicating through crisis. *Management Communication Quarterly*, 7(3): 297-316.

## Internetski izvori :

1. Allen, M. (2001) Bush Reacts to Attacks, Moves to Nebraska. The Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/wp-srv/nation/articles/bush091101.htm> .  
Pristupljeno 30.01.2022.
2. Argenti, P. (2002) The 9/11 Commission Report. <https://govinfo.library.unt.edu/911/report/911Report.pdf>. Pristupljeno 24.01.2022.
3. Chronology of September 11 Attacks and Subsequent Events Through. 24.10.2001. <https://nsarchive2.gwu.edu/NSAEBB/NSAEBB165/faa4.pdf> . Pristupljeno 25.01.2022.
4. Fema. Gov. National Incident Management System. <https://www.fema.gov/emergency-managers/nims> . Pristupljeno 30.01.2022.
5. Georgewbushlibrary.gov. 9/11 : The Steel of American Resolve. National Archives. <https://www.georgewbushlibrary.gov/explore/exhibits/911-steel-american-resolve>.  
Pristupljeno 29.01.2022.
6. German, D. (2006) FAA Manager Relives Events Of Sept. 11, CBS News. <https://www.cbsnews.com/news/faa-manager-relives-events-of-sept-11/> . Pristupljeno 29.01.2022.
7. Milbank, D. i Wax, E. (2001) Bush Visits Mosque to Forestall Hate Crimes. [https://www.washingtonpost.com/archive/politics/2001/09/18/bush-visits-mosque-to-forestall-hate-crimes/d6c41c9c-9e89-4008-b7f9-292e352bc7c7/?no\\_nav=true](https://www.washingtonpost.com/archive/politics/2001/09/18/bush-visits-mosque-to-forestall-hate-crimes/d6c41c9c-9e89-4008-b7f9-292e352bc7c7/?no_nav=true) .  
Pristupljeno 29.01.2022.
8. Pazzanese, C. (2021) Hard lessons from 9/11. Harvard Gazette. <https://news.harvard.edu/gazette/story/2021/09/professors-detail-the-hard-lessons-from-9-11/> . Pristupljeno 29.01.2022.
9. Schaper, D. (2021) It was shoes on, no boarding pass or ID. but airport security forever changed on 9/11. National Public Radio. <https://www.npr.org/2021/09/10/1035131619/911-travel-timeline-tsa> . Pristupljeno 29.01.2022.
10. Segal. E. (2021) 7 Crisis Management Best Practices From 9/11. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/edwardsegal/2021/09/11/7-crisis-management-best-practices-from-911/> . Pristupljeno 30.01.2022.
11. Tsa. Gov. National Press Release. TSA reflects on 20th anniversary of September 11. <https://www.tsa.gov/news/press/releases/2021/09/11/tsa-reflects-20th-anniversary-september-11>. Pristupljeno 22.01.2022.