

Uloga strateškog planiranja u jačanju organizacijske otpornosti medijskih kuća tijekom pandemije virusa COVID-19¹

Izvorni znanstveni rad, DOI 10.22522/cmr20210269, primljeno 9. svibnja 2021.

UDK: 316.7743:005.21-042.3COVID-19

.....

Tanja Grmuša

Poslovno veleučilište Zagreb, Zagreb, Hrvatska

E-adresa: tanja.grmusa@pvzg.hr

Ana-Marija Stilinović

Velika Gorica

E-adresa: anamarijamajic@gmail.com

.....

Sažetak

Pandemija virusa COVID-19 promijenila je način života i poslovanja kakav smo poznavali te rezultirala krizom svjetskih razmjera. No, učinci krize nisu se jednako odrazili na sve, a razlog tome krije se u kvaliteti strateškog planiranja organizacije kao jednoj od ključnih funkcija menadžmenta. U središtu interesa nalazi se organizacijska otpornost kao najvažniji alat poslovnog planiranja. Kriza izazvana strelovitom ekspanzijom nepoznatog tipa virusa poslužila je kao detektor otpornosti brojnih organizacija, otkrivajući svakodnevne snage i slabosti postojećeg organizacijskog ustroja, ali i ukazala na ranjivost postojeće organizacijske kulture. Rad kod kuće, izolacija, poštivanje epidemioloških mjera, strah i sveprisutna neizvjesnost nisu zaobišli ni novinarsku profesiju. Velik je to organizacijski i profesionalni izazov u industriji u kojoj svako kašnjenje utječe na gubitak publike i tržišta, ali i dodatan stres za medijske djelatnike koji su, uz brojne djelatnike hitnih službi, svakodnevno bili „na prvoj liniji“ susreta s virusom. Ciljevi empirijskog dijela rada su, korištenjem kvalitativne metode dubinskog intervjua na namjernom uzorku, istražiti ulogu strateškog planiranja u stvaranju i jačanju organizacijske otpornosti vodećih hrvatskih medijskih organizacija tijekom pandemije virusa COVID-19. Istodobno, rad će nastojati analizirati ulogu lidera u kriznim situacijama, ispitati izazove proizvodnje medijskog sadržaja u vrijeme globalne pandemije te utvrditi važnost upravljanja ljudskim resursima u medijskim organizacijama. Svrha rada je osigurati uvid u promjene u medijima kao najvažnijem društvenom korektivu uslijed globalne pandemije, ali i u novinarskoj profesiji koja se već dugo suočava s ozbiljnim izazovima koji ugrožavaju njezin opstanak.

Ključne riječi: pandemija COVID-19, strateško planiranje, organizacijska otpornost, medijske organizacije, lideri, medijski menadžment

¹ Teorijski dio rada donosi prikaz dijela teorijskog koncepta nastalog u sklopu diplomskog rada „Uloga planiranja u doba globalne krize“ na specijalističkom diplomskom stručnom studiju Marketinga i komunikacija Ana-Marije Majić (danas: Stilinović) izrađenog i obranjenog 5. 11. 2020., pod mentorstvom doc. dr. sc. Tanje Grmuša, v. pred. na Poslovnom veleučilištu Zagreb koji je bio poticaj za kreiranje i provedbu novog rada proširenog istraživanjem.

1. Strateško planiranje – ključna aktivnost menadžmenta u medijima

Planiranje je jedna od temeljnih funkcija menadžmenta te poslovnog odlučivanja i upravljanja. Riječ je o kreativnom, ali i intelektualno zahtjevnom, procesu kojim se unaprijed utvrđuje smjer djelovanja organizacije, definiraju željena postignuća i područje gdje želi konkurirati (usp. Buble, 2006 prema Kadlec, 2013), a navedeno doprinosi ostvarivanju strateških organizacijskih ciljeva (Hollifield i sur., 2016). Kvalitetno planiranje omogućuje menadžmentu donošenje učinkovitih odluka, a one su rezultat istraživanja okruženja, konkurencije i drugih snaga te slabosti, što je osobito važno na promjenjivom i osjetljivom medijskom tržištu. Porast važnosti planiranja u suvremenom poslovanju posljedica je: povećane konkurencije, globalizacije, ekonomskih pokazatelja i turbulentnog okruženja. Razlozi koji planiranje, uz kontroliranje čine jednim od najbitnijih, ali i najzahtjevnijih elemenata menadžmenta su: usmjeravanje organizacije (pomoću ciljeva, strategije i planova), fleksibilnost organizacije (prilagođavanje promjenjivim uvjetima poslovanja), koordinacija rada u svim segmentima (oslonjena na planove), smanjivanje potencijalnih rizika i neizvjesnosti, orijentiranost na buduće izazove (proaktivno djelovanje), te razvoj menadžera i kvalitetnije upravljanje vremenom (usp. Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008, str. 141 - 145).

U modernoj teoriji i praksi ekonomske misli, ali i šire, sve je više uvriježeno planiranje promatrati kao instrument stratejskog kontrolinga, pri čemu se u prvom redu kao značajno sredstvo ističe SWOT analiza sa zadaćom prepoznavanja organizacijskih snaga i slabosti te prilika i prijetnji koje će doprinijeti kreiranju novih i(li) redefiniranju postojećih strateških ciljeva (usp. Krajnović, Lordanić-Lukavac, Jović, 2012, str. 72 - 80). SWOT matrica analizira početnu fazu strateškog planiranja sumirajući unutarnje i vanjske strateške čimbenike (usp. Gonan Božac, 2008, str. 20) i pomaže menadžmentu raspoznati ključne elemente pri odabiru dugoročne strategije (Kueng, 2008). Navedeno podrazumijeva istraživanje okruženja, ispitivanje strateških ciljeva i njihove usklađenosti s misijom i vizijom organizacije, načine provjere njihove mjerljivosti te konačno implementacije. Iako je kontekst upotrebe ove analize dominantno usmjeren na strateško upravljanje, ona može pratiti i samo jedan segment poslovanja (usp. Kadlec, 2013). Preslikano na medijske organizacije to znači analizu realizacije pojedine emisije u elektroničkim medijima, tiskanoga izdanja, projekta, cijele programske sheme itd. što je osobito važno za brz uvid u poslovanje u kriznim vremenima poput pandemije.

2. Utjecaj pandemije na organizacijsko planiranje

Iako mnoge organizacije održavaju različite planove otpornosti s ciljem osiguravanja kontinuiteta poslovanja, te oporavka od potencijalnih kriza, brzo razvijajuća pandemija virusa COVID-19, snažno je utjecala na poslovnu zajednicu diljem svijeta, pa tako i na medijske organizacije. Socijalna distanca, rad kod kuće, nužnost poštivanja epidemioloških mjera postali su dio 'novog normalnog'. Postoje značajne razlike između smetnji poslovanja uzrokovanih prirodnim, ljudskim djelovanjem, tehnološkim ili operativnim kvarovima i onima uzrokovanim iznenadnim pandemijskim događajima. Te se razlike izdvajaju zbog potencijalno povećanih razmjera, težine i trajanja pandemijskih događaja, što zahtijeva potrebu kod organizacija da se prošire izvan tradicionalnih strategija planiranja otpornosti. Organizacije moraju uključiti razmatranja pandemijskog planiranja u postojeće aktivnosti upravljanja otpornošću kako bi pružile sveobuhvatan odgovor i osigurale kontinuitet za svoje najvažnije proizvode i usluge (usp. Ey Global, 2020). Da bi osigurale kohezivnu i pravovremenu razmjenu poruka u organizacijama, organizacije moraju uspostaviti kvalitetnu komunikacijsku strategiju koja jasno postavlja postupak i protokole za interakciju sa širokim spektrom dionika, uključujući sva pravna razmatranja (usp. Sciencespo, 2020).

Učinkovita komunikacija tijekom svake krize presudna je za održavanje povjerenja internih i eksternih javnosti, vraćanje morala te zadržavanje stabilnosti tržišta. No, često je razmjena poruka uslijed krize nedosljedna i nepravovremena, stoga je važno uskladiti sve komunikacijske kanale (npr. društveni mediji, pozivni centri za korisnike, objave za odnose s javnošću) (usp. (The Globe and Mail, 2020) Uz to, događaji poput pandemije mogu uzrokovati još jedan složen sloj izazova zbog distribucije lažnih vijesti na društvenim mrežama koje su postale važan kanal informiranja javnosti (usp. Peruško, 2018, str. 70 - 71). Paralelno s vremenskim odmakom, pandemija će imati i sve veći pritisak na postojeće resurse, infrastrukturu i tehnologiju, što može rezultirati potencijalnom degradacijom proizvoda i usluga. Kako resursi postaju ograničeni, organizacije moraju neprestano osnaživati prioritete u isporuci proizvoda i usluga koji su ključni za zadovoljenje potreba konzumenata i osiguravanje stabilnosti tržišta (usp. OECD, 2020).

3. Pandemija kao detektor organizacijske otpornosti

3.1. Organizacijska otpornost – obilježja pojma

Kriza uzrokovana pandemijom virusa COVID-19 kriza ekstreman je primjer zahtjevne situacije, koja je brojne organizacije i njihove lidere suočila s dosad nezamislivim izazovima (Pureta, 2020). Mnoge od njih morale su prilagoditi ili u potpunosti promijeniti svoj poslovni model. „Upravo zato je za svaku organizaciju važno znati ispitati organizacijsku otpornost, jer na temelju dobivenih spoznaja može osmisliti konkretne korake u svrhu dodatnog osnaživanja, što je ključno za uspješno nošenje s trenutačnim i budućim poslovnim izazovima“ (Ramiro, 2020). Organizacijska otpornost dominantno je promatrana kroz ekonomsku paradigmu (Korgaard i sur., 2020) ili pak odnedavno kroz mjerenje učinkovitog odgovora zdravstvenih sustava na aktualnu krizu (South i sur., 2020). „Organizacijski imunitet je pokazatelj otpornosti organizacije na nagle i intenzivne promjene u okolini. Otporne organizacije im se mogu brzo prilagoditi i prebroditi ih sa što manje posljedica po ljude i poslovanje, dok manje otporne mogu pretrpjeti teške gubitke.“ (Ramiro, 2020) No, kriza je pogodila mnoge sustave i organizacije, njihovo snalaženje na organizacijskom nivou, traženje rješenja po individualnom principu. Tri su stupa za lakše upravljanje krizom prema Mintzbergu: 1) kultura kreativnosti i inovativnosti, 2) agilna organizacijska struktura i 3) otvoren pristup za inovacije (usp. 2021, str. 116). Kada je riječ o medijskim organizacijama, za uspješno prevladavanje kriza i očuvanje poslovnih modela važnom se pokazuje i provedena digitalna transformacija (Kueng, 2017; Grmuša, 2021). Jedinstveno istraživanje o organizacijskoj otpornosti hrvatskih organizacija koje je proveo Ramiro d.o.o. (2020) pokazalo je kako organizacijski imunitet počinje od vrha, tj. od lidera organizacije (usp. Kueng, 2020, str. 11 - 12), no ne treba zaboraviti ni organizacijske vrijednosti (Varlaj, Grmuša, Vuković, 2021) koje čine važne elemente organizacijske kulture.

3.2. Promjena paradigme organizacijske kulture

Prema Pettigrewu, organizacijska kultura sastoji se od simbola, jezika, ideologije, vjerovanja, rituala i mitova, što je u središtu njegova integrativnog pristupa ovom području (usp. 1979, str. 572). „Organizacijska kultura poboljšava funkcioniranje organizacije i utječe na

organizacijske aktivnosti, te kao takva označava socijalno izgrađeni sustav i ujedinjuje ljude unutar organizacije“ (Chraeder, Self, 2013, str. 511). Nadalje, Schein organizacijsku kulturu shvaća troslojnom, a čine ju: artefakti (vidljive strukture i procesi koji su dio fizičkog okruženja organizacije); zagovarane vrijednosti (pozivajući se na eksplicitne izjave o strategijama, ciljevima i težnjama organizacija) i temeljne pretpostavke (srž organizacijske kulture, koja se odnosi na nesvjesno, podrazumijevaju se pretpostavke, vjerovanja i percepcije koja vodi članove organizacije u njihovom svakodnevnom radu) (usp. Schein, 1992, str. 37). U studiji Deverella i Olsson Scheinovi koncepti prihvaćenih vrijednosti i temeljnih pretpostavki povezani su s organizacijskom strategijom i prilagodljivošću (usp. Deverell, Olsson, 2010, str. 119). U uvjetima nestabilnog, nesigurnog, složenog i dvosmislenog, učinkovito upravljanje krizama može poboljšati organizacijske performanse, pri čemu ključnu ulogu ima stil upravljanja istom (Pearson, Clair, 1998). Tradicionalne tehnike koje koriste reaktivni stil za upravljanje krizama (Jugo, 2017) pokazuju se neadekvatnima, a toj činjenici u prilog govori i aktualna pandemija. Zbog povećane mogućnosti učestalosti kriza, organizacije moraju usvojiti proaktivni pristup upravljanju istima, jer iako ova pandemija može biti tek izolirana pojavnost, koja će se riješiti pronalaskom cjepiva, isto tako njezin ishod može biti vrlo neizvjestan za budućnost organizacijske kulture. Kulturne barijere utječu na način rješavanja kriza, dok povoljna organizacijska kultura poboljšava upravljanje krizama, baš kao i organizacijsko učenje (usp. Antonacopoulou, Sheaffer, 2014, str. 5) koje olakšava i poboljšava sustave brzog reagiranja (usp. Senge, 2014, str. 72).

3.3. Uloga lidera u upravljanju organizacijskom transformacijom

Organizacijska promjena u medijskim organizacijama uključuje promjenu ljudi iznutra, kako vodstva organizacije, tako i novinara (usp. Kueng, 2020, str. 1), tj. zahtijeva nužnost osnaživanja ljudi unutar organizacije da donose odluke i provode ih. Reorganizacija poslovanja nerijetko može rezultirati i otporima (usp. Vizjak, Spiegel, 2007, str. 122; Posetti, 2018). Planiranje i predviđanje u medijima odvija se prema metodi pokušaja i pogrešaka, a uspješan model liderstva prema Kueng podrazumijeva kontinuirano oslanjanje na ljudske resurse, vodeće funkcije i usmjerenost na organizacijski razvoj (usp. 2020, str. 2).

Ako se organizacijska kultura u medijima ne mijenja, tada su oni osuđeni na propast, smatra Kueng (usp. 2020, str. 15). Nestabilnosti u organizacijskom i širem medijskom okruženju

utječu na organizacijsku otpornost i uspješnu prilagodbu novim prijetnjama, no Kueng podsjeća i kako je sličan scenarij bio prisutan tijekom pojave interneta kao medija koji je potaknuo promjene u strateškom promišljanju i organiziranju, kao i razvoju poslovnih modela prilagođenih internetu (usp. 2008, str. 169). Organizacijska kultura ključni je element koji utječe na ključne pokazatelje uspješnosti (KPI-jeve). Promjena organizacijske kulture uključuje i implementaciju novih vrijednosti, no, Kueng podsjeća kako je ishod tog postupka vrlo upitan ukoliko se odvija na starim vrijednostima. Važno je čuti zaposlenike što misle o transformaciji, važno je čuti njihove strahove i umanjiti ih (usp. Kueng, 2020, str. 16; Grmuša, 2021). Za kvalitetnu komunikaciju ključne su jasne i jednostavne poruke, bez dvosmislenosti, koje su često pokušaj balansiranja između zadanih ciljeva te zahtjeva na individualnoj i organizacijskoj razini.

4. Kako je pandemija virusa COVID-19 oblikovala novinarstvo kao profesiju?

4.1. Narativ opterećen političkim diskursom i lažnim vijestima

Pandemija je snažno utjecala i na novinarsku profesiju, budući da su i medijske organizacije proizvodnju sadržaja morale koordinirati na sigurnoj udaljenosti. Nova organizacija poslovanja podrazumijevala je rad u timovima kako bi se smanjila interakcija zaposlenika, te osigurao nesmetan redakcijski rad. Dostavljanje točnih i provjerenih informacija pokazalo se najvećim izazovom (Perreault, Perreault, 2021, str. 4). Osim toga, polarizacija izvještavanja o pandemiji (usp. Chinn, Sol Hart, Soroka, 2020) doprinijela je i polarizaciji publike (Vozab, 2017, str. 5), jačanju nepovjerenja, kao i porastu količine dezinformacija na društvenim mrežama (usp. Brennen, Simon, Kleis Nielsen, 2021). Distanca je izolirala ljude, ali ne i narative (usp. Van Assche i sur., 2020, str. 231), pa smo tako svjedočili i povratku nacionalističkih diskursa. Također, autori ističu i kako je socijalna distanca potkopala otpornost na društvenoj, ali i individualnoj razini (usp. Van Assche i sur., 2020, str. 232 - 233), ali i pokazala potrebu za radikalnijom društvenom i organizacijskom tranzicijom. Tijekom pandemije bio je prisutan politički diskurs i okvir praćenja teme, uz znanstvenike je zamijećeno i učestalo pojavljivanje političara kao aktera na konferencijama za medije koje su vodili zdravstveni stručnjaci. Navedeno je doprinijelo i polarizaciji stavova oko nošenja s COVID krizom (usp.

Chinn i sur., 2020, str. 679-691). Promijenjen je i odnos prema znanstvenim informacijama koje su se počele više cijeniti (Newmann, 2021), kao i potreba za provjerom autentičnosti istih (Jergović, Balabanić, 2020, str. 17 - 18). Pandemija je ozbiljno promijenila medijski ekosustav. Novinari su se našli u ulozi naratora, *storyteller*a u opasnom sektoru (Perreault i sur., 2020 prema Perreault, Perreault, 2021, str. 4). Rezultati istraživanja kako novinari percipiraju sebe tijekom praćenje pandemije, te kako konstruiraju svoj odnos prema kriznim informacijama, koje su proveli Perreault i Perreault (usp. 2021, str. 5 - 6) pokazali su kako je pandemija rezultirala brojnim pritiscima na izvore, kao i na ispunjavanje dužnosti prema društvu, zatim ignoriranjem posla, pristranošću i manjkom vjerodostojnosti (usp. Perreault, Perreault, 2021, str. 7 - 10), što ugrožava prirodu novinarske profesije. Chou, Gaysynsky i Vanderpool, smatraju kako nekoliko faktora doprinosi jačanju infodemije: 1) kognitivna pristranost u kontekstu (ne)prihvatanja informacije (McFarlane, 2020, str. 2 prema Chou i sur., 2021) uloga emocija u procesuiranju dezinformacija, što doprinosi jačanju osjećaja sigurnosti i kontrole te 3) postojanje informacijskog vakuuma oko podataka vezanih uz pandemiju (usp. 2021, str. 10). Od ostalih faktora tu su osobne vrijednosti, pitanje povjerenja u institucije, ksenofobni stavovi i rasizam.

4.2. Novi uvjeti rada i novi profesionalni izazovi

Uvođenje promjena u organizaciju može biti izazov, jer se mijenja i organizacijska kultura, ali i percepcija ljudi o učincima takve promjene. Mijenjanje vrijednosti u tom je kontekstu još izazovnije, budući da dolazi do preispitivanja organizacijskih i osobnih promjena (Malhotra i sur., 2020). Novinari su također proživjeli visoku razinu stresa, bili su suočeni s nesigurnošću i neizvjesnošću, kao i s karantenom. Riječ je o prilagodbi koja je značila „mijenjanje medijskih organizacija“ (Bernadas, Ilagan, 2020, str. 134). Nemogućnost izravnog kontakta s izvorima (usp. Perreault i sur., 2021, str. 10) rezultirala je oslanjanjem na otvorene izvore, webinare i društvene mreže, zatim chat grupe s vladinim organizacijama, te osiguravanjem grupa podrške novinarima na terenu (usp. Bernadas, Ilagan, 2020, str. 134). Digitalni mediji postavili su nove izazove – borbu s mnoštvom dezinformacija o pandemiji (lažne vijesti i lažni *Facebook* profili) koje su utjecale i na medijski diskurs u javnim i komercijalnim medijima (usp. Wanning, 2021, str. 16).

„Snaga interneta da dezinformira pogađa njegovu sposobnost da informira“ ističu Kim i sur. (2020, str. 587). Istraživanja o pandemiji virusa COVID-19 pokazala su da je širenje dezinformacija o ovoj temi na društvenim mrežama gotovo dvostruko češće zastupljeno nego dijeljenje javno zdravstvenih preporuka (usp. Bridgman i sur., 2020; Pulido i sur., 2020 prema Kim i sur., 2020, str. 589), što ima negativne učinke na borbu protiv pandemije. U središtu pažnje je informacijska nedostatnost koja postaje važan faktor i posrednik između izloženosti dezinformacijama i njihovog izbjegavanja (usp. Kim i sur., 2020, str. 607). Traženje, upotreba i dijeljenje informacija razlikuju se ovisno o kulturološkom kodu (visokokontekstualne vs. niskokontekstualne kulture) (Kim i sur., 2020, str. 608 - 609) koji snažno utječe na komunikacijske obrasce publike. Ljudi su tijekom pandemije više bili izloženi vijestima, što u vrijeme neizvjesnosti utječe na njihovo psihološko stanje i stres (usp. Stainbeck, Hearne, Trien, 2021, str. 1). Intenzivna izloženost vijestima o novom virusu, često čak i kontradiktornima, snažno je utjecala na percepciju ugroze, budući da su mediji istodobno poticali na razumijevanje i znanje o novoj bolesti, ali i doprinosili osjećaju nesigurnosti (usp. Lachlan, Spence, Seeger, 2009 prema Stainbeck i sur., 2021, str. 2 - 3). Kako su se hrvatske medijske organizacije prilagodile novonastalim okolnostima te kako se pandemija odrazila na proizvodnju medijskog sadržaja, nastojat ćemo prikazati u istraživačkom dijelu rada.

5. Metodologija istraživanja

5.1. Ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja bili su istražiti ulogu strateškog planiranja u medijskim organizacijama, zatim ispitati organizacijsku otpornost medijskih organizacija uslijed globalne pandemije virusa COVID-19 koja je snažno utjecala na uvjete rada i poslovanja, ali i na društvo u cjelini. Također, rad je nastojao analizirati ulogu lidera u medijskim organizacijama i njihovo upravljanje ljudskim resursima u vremenima krize, kao i utvrditi kako izgleda proizvodnja medijskog sadržaja u vrijeme pandemije.

5.2. Istraživačka pitanja

Istraživačka pitanja grupirana su u nekoliko cjelina. Temeljni istraživački problem nastojao je ispitati kakva je uloga strateškog planiranja u jačanju organizacijske otpornosti medijskih kuća tijekom pandemije virusa COVID-19. Od ostalih istraživačkih problema ističemo sljedeća pitanja:

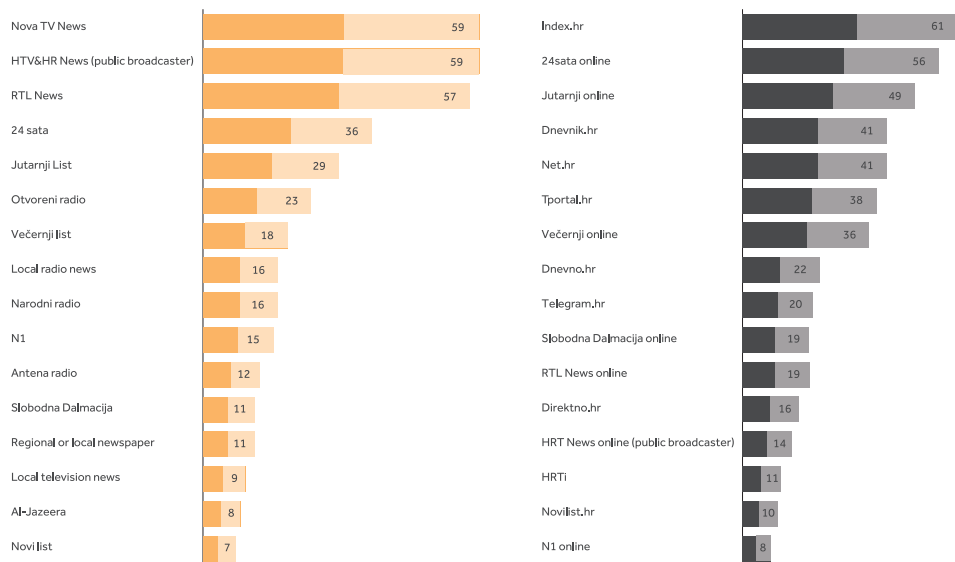
- Na koji način zaposlenici medijskih organizacija opisuju strateško planiranje i organizacijsku otpornost?
- Koji su elementi organizacijske otpornosti?
- Kakva je uloga lidera u upravljanju medijskim organizacijama u vremenima krize?
- Kako se pandemija virusa COVID-19 odrazila na proizvodnju medijskog sadržaja?
- Kako se rad kod kuće tijekom lockdowna odrazio na zadovoljstvo medijskih djelatnika uvjetima rada?

5.3. Metoda i uzorak

U izradi ovoga istraživanja korištena je kvalitativna metodologija, metoda dubinskog intervjua, točnije polustrukturiranog intervjua. Riječ je o najvažnijem načinu provođenja istraživačkog intervjua zbog njegove fleksibilnosti uravnotežene strukturom i kvalitete tako dobivenih podataka (Gillham, 2005). Struktura intervjua bila je podijeljena u tri područja/ teme: strateško planiranje u medijskim organizacijama, organizacijska otpornost, te proizvodnja medijskog sadržaja u uvjetima pandemije virusa COVID-19. Ovako kreiran vodič za intervjua dao je sudionicima prostora za raznolikost odgovora. Lista pitanja sastojala se od dvadeset pitanja koja su ispitivala različite aspekte strateškog planiranja u doba pandemije. Sva su pitanja bila otvorenog tipa, tražila opisivanje, navođenje i sl. što je sudionicima omogućavalo slobodno izražavanje bez susprezanja ili eventualnog nametanja odgovora od strane intervjua. Na taj način intervjuaer može biti siguran da će imati dovoljno empirijske građe kako bi proveo svoje istraživanje.

Nadalje, pri odabiru sudionika korišten je namjerni uzorak. Riječ je o uzorku koji se izabire prema nekim prethodnim spoznajama o populaciji ili sukladno specifičnim istraživačkim

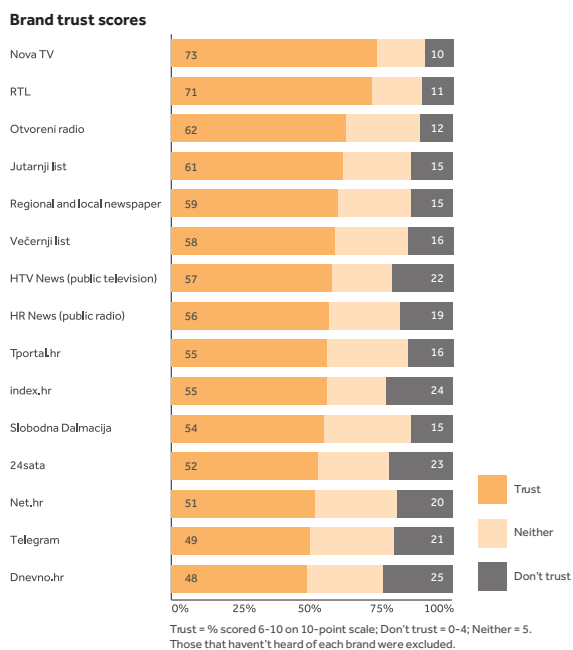
ciljevima, te se on prilagođava prosudbi istraživača ili zacrtanoj svrsi istraživanja (Milas, 2005; Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, 2010). Budući da kratki i površni odgovori sudionika ne mogu dovesti do relevantnih i točnih rezultata istraživanja, potrebno je u obzir uzeti što šire i iscrpnije odgovore. Još jedan razlog odabiranja ovog načina uzorkovanja je sprječavanje jednoličnosti i ponavljanja istih odgovora i ustaljenih koncepata. Kako bi istraživanje bilo svrsishodno potrebno je imati dovoljnu raznolikost u odgovorima kako bismo istraživanjem obuhvatili različite pojedince iz populacije koji se itekako mogu u mnogočemu razlikovati i čiji odgovori mogu biti čak i potpuno suprotstavljeni. Uzorak je činilo 10-ero ispitanika, odnosno zaposlenika vodećih medijskih kuća prema Digital News Reportu 2020 (Peruško, 2020, str. 66).



Slika 1. Vodeće medijske organizacije u Republici Hrvatskoj (Digital News Report - Peruško, 2020, str. 66)

Prema navedenom izvještaju hrvatski građani na tjednoj razini najviše prate televizijske kuće s nacionalnom koncesijom (*Nova Tv, HRT, RTL*) i dnevne novine (*24 sata, Jutarnji list, Večernji list*), slijede lokalne i regionalne radijske postaja od kojih izdvajamo *Otvoreni*

radio, Narodni radio, Antena, dok su među portalima najviše praćeni *Index.hr*, *24sataonline*, *Dnevnik.hr*, *Net.hr* i ostali.



Slika 2. Medijske organizacije prema stupnju povjerenja građana (Digital News Report - Peruško, 2020, str. 66).

Prilikom uzorkovanja nastojali smo angažirati minimalno jednu osobu iz medijske organizacije i digitalnog dijela. Nažalost, usprkos ponovljenim pozivima za sudjelovanje u istraživanju istome se odazvalo 10 sudionika iz medija koji se prema načinu konzumacije, ali i povjerenja nalaze u gornjem dijelu tablica vodećih medijskih organizacija u nastavku. Od 10 sudionika, njih 8 je na vodećim, upravljačkim pozicijama, a preostalih dvoje su zaposlenici bez značajnijih rukovodećih odgovornosti.

Tablica 1. Sudionici u istraživanju, metoda dubinskog intervjua

Sudionik	Medij	Redakcija	Status
Sudionik 1	Dnevne novine i portal	Večernji.net	Izvršni direktor
Sudionik 2	Televizija	RTL	Urednica
Sudionik 3	Portal	N1 portal	Urednica weba
Sudionik 4	Radio	HR Radio Sljeme	Urednica
Sudionik 5	Radio	HR Radio Sljeme	Novinar
Sudionik 6	Dnevne novine	24 sata	Izvršni glavni urednik
Sudionik 7	Televizija	N1 TV	Novinarka
Sudionik 8	Radio	Media Servis	Direktorica i glavna urednica
Sudionik 9	Portal	Večernji list	Novinarka
Sudionik 10	Portal	Net.hr	Glavni urednik

5.4. Interpretacija rezultata istraživanja

Za analizu podataka bilo je potrebno napraviti prijepis, tj. transkript svakog intervjua posebno. Zatim su oni sažeti u empirijsku građu, iz koje se izvlače relevantni podaci, odnosno izjave koje odgovaraju na naše cilj i istraživačka pitanja. Prva faza analize podataka je izgradnja analitičke matrice. Analitička matrica se sastoji od karakteristika koje opisuju fenomen koji je predmet istraživanja. (Milas, 2005). Matrice su rađene na način da su se uzela tri odvojena seta pitanja iz cijelog intervjua, koji je tako i podijeljen, te se obrađivao svaki zasebno, kako bismo odgovorili na postavljene ciljeve i istraživačka pitanja. Empirijska građa ponudila je stvaranje kodova, iz čega su nastale kategorije koje ukazuju na ono što se istraživanjem saznalo o proučavanoj pojavi. Podaci dobiveni istraživanjem obrađeni su kvalitativnom analizom sadržaja (Tkalac Verčić i sur., 2010). Kako bi prikupljeni podaci bili što bolje organizirani, pristupljeno je višestapnom procesu kodiranja: „a) pripisivanje kodova (značaja) empirijskoj građi, b) pridruživanje kodova u srodne kategorije te c) analiza značenja pojmova i kategorija (Hsieh, Shannon, 2005)“ (Laklija, Vukelić, Milić Babić, 2012, str. 113).

Tablica 2. Rezultati kvalitativne analize sadržaja

Tema	Kategorija	Kod
Uloga strateškog planiranja u medijskim organizacijama	Uključivanje zaposlenika u planiranje	Zaposlenici su upoznati s planovima Ulaže se u postojeće kadrove
	Razumijevanje tržišnih potreba	Prilagoditi se promjenama na tržištu Razumjeti svakodnevne potrebe
	Dugoročno planiranje	Razvoj dugoročnih planova Definira viziju poduzeća
	Kratkoročno planiranje	Planirati u sklopu godišnjeg plana Najava svakodnevnih događanja
	Hijerarhija u donošenju planova	Lideri daju smjer i pravac Lideri su odgovorni za donošenje planova
	Analiza poslovanja poduzeća	Analiza mjerljivih ciljeva Praćenje rada
Elementi otpornosti medijskih organizacija uslijed globalne pandemije	Sposobnost prilagodbe organizacije u krizi	Sposobnost prilagodbe nepredviđenim okolnostima Fleksibilnost u organizaciji
	Preraspodjela ljudskih potencijala	Podjela zaposlenika u dva tima Rad kod kuće
	Odgovorno poštivanje mjera	Nošenje maski u redakciji Fizički razmak sa sugovornicima
	Odgovorno ponašanje zajednice prema zaposlenicima	Organiziranje psihološke pomoći djelatnicima Novčane stimulacije
	Stvaranje podrške među zaposlenicima	Održavanje pozitivnog okruženja od strane zaposlenika Sposobnost kolega "da uskoče"
Proizvodnja medijskog sadržaja u vrijeme pandemije	Predano izvršavanje novinarskog posla	Odvijanje telefonskih izjava Odvijanje video intervjua Odlazak na teren
	Dezinformacija publike lažnim vijestima	Publika iziritirana vijestima o pandemiji Lažne vijesti Gubi se povjerenje u medije
	Pružanje relevantnih informacija	Informirati iz relevantnih izvora Pružanje korisnih informacija Pružanje provjerenih informacija
	Mediji pomažu u krizi svojim izvještavanjem	Mediji pomogli u krizi Povećan interes publike za praćenje vijesti o pandemiji

5.5. Uloga strateškog planiranja u medijskim organizacijama

Prema tabličnom prikazu jasno su vidljive kategorije, koje su rezultat nepristrane obrade podataka od strane intervjuera. U kontekstu cilja istraživanja u kojem smo željeli dobiti uvid o ulozi strateškog planiranja u jačanju otpornosti medijskih organizacija u doba globalne krize, sudionici smatraju kako je strateško planiranje prvenstveno analiza poslovanja poduzeća „Analizira se poslovanje poduzeća i kvantitativni podaci o ostvarenoj dobiti, doseg u publike i slično“ (Sudionik 7). Strateško planiranje pokazuje smjer kretanja kojim organizacija teži, općenito oslanja se na ono što želi na tržištu ostvariti („...jedna o temeljnih aktivnosti bez koje je nemoguće pratiti rad...“ (Sudionik 1).

Kako bi strateško postavljanje planova dobilo svoj puni smisao, ispitanici navode važnost dugoročnih i kratkoročnih planova, važnih za operacionalizaciju i izvršenje zadanih ciljeva.

„Kompletni programski sadržaji trebaju se planirati u sklopu godišnjega plana“ (Sudionik 4).

„Godišnji nam zadaju smjerove upravljanja organizacijom, a služe i za analizu uspješnosti godine koja je protekla“ (Sudionik 8).

Kratkoročno razdoblje planiranja uglavnom obuhvaća razdoblje do jedne godine. Kratkoročnim planiranjem razlikujemo osnovni plan i operativni plan. Osnovni planovi odnose se na razdoblje do godine dana, dok se operativni planovi mogu oslanjati na svakodnevno donošenje odluka. Mogu biti dnevni, tjedni, mjesečni ili kvartalni (Sikavica i sur., 2008). Sudionici istraživanja otkrivaju postojanje planova u svojim organizacijama, koji se odnose i na faze duže od godine dana, te tako ističu

„...planiranje uvijek radimo za sljedeće tri godine s tim da je ona prva godina najdetaljnija i plan mora biti što precizniji“ (Sudionik 1).

„Razvoj dugoročnih planova, kojima je naposljetku cilj povećanje poslovanja odnosno dobit“ (Sudionik 7).

Dugoročni i srednjoročni planovi gledaju se kao strateški, dok se kratkoročni promatraju kao taktički planovi (Vukić, 2017). Sve je više uvriježen pojam kratkoročnog planiranja koji organizaciju lakše vodi kroz turbulentna razdoblja, za to postoji razlog u dugoročnoj nepredvidljivosti situacija te alata i politika koji možda neće pokazivati u svojoj implementaciji jednako dobre rezultate. Kao što i sami sudionici istraživanja ističu većinom je riječ o dnevnim

planovima i mijenama na godišnjoj razini, pogotovo u medijskoj organizaciji koja je sama po sebi struja koja se mora prilagođavati velikom brzinom sa što manje negativnih posljedica. Ako su promjene brze i godišnja analiza situacije može ubrzo zastarjeti (Verčić i sur., 2004).

Kada govorimo o procesima odlučivanja koji se razlikuju u smjeru kretanja i vežu za sebe odgovornosti u donošenju odluka, tada je u literaturi poznato odlučivanje od vrha prema dnu, odnosno viši menadžment donosi odluke i usmjerava ih prema nižim razinama. Sudionici istraživanja ističu upravo taj detalj, koji otkriva kako je viši menadžment po svojoj funkciji odgovoran za poslovne procese koje žele ostvarivati u budućnosti.

„Za strateško planiranje zaduženi su menadžeri najviše razine u hijerarhiji medijske organizacije“ (Sudionik 7).

„Voditelji/direktori/glavni urednik su temelj planiranja“ (Sudionik 1).

„lideri daju inicijalni plan kao okvir u kojem ostali trebaju sudjelovati sa svojim idejama, rješenjima, prijedlozima“ (Sudionik 6).

Promjena organizacijske kulture uključuje i implementaciju novih vrijednosti, no, Kueng (2020) podsjeća kako je ishod tog postupka vrlo upitan ukoliko se odvija na starim vrijednostima. Stoga je važno čuti mišljenje zaposlenika o transformaciji, njihove strahove i umanjiti ih (usp. Kueng, 2020, str. 16; Grmuša, 2021).

„...zaposlenici su pravovremeno upoznati s planovima i izazovima koji se postavljaju pred organizaciju, mogu slobodno izraziti i svoje mišljenje, pa i dati zamjerku“ (Sudionik 7).

„Novac je bitan kod nagrađivanja, a kada se riješe egzistencijalni problemi kod ljudi se javljaju kvalitativno drukčije potrebe kao što su npr. poštovanje ili samopotvrđivanje“ (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013, str. 213-219 prema Marinović, 2020, str. 14). Navedeno potvrđuje sljedeća izjava iz analize rezultata istraživanja *„... ulaže se u postojeće kadrove, poput dodatnih edukacija i profesionalnih usavršavanja, bonusa i drugih naknada“ (Sudionik 7).* Postoji razlog za motivaciju zaposlenika na duge staze jer njihovo dugoročno zadovoljstvo na radnom mjestu, neće zavisiti isključivo od zadovoljavajuće naknade za rad, ukoliko se budu osjećali isključenima i nevažnim u smislu usmjeravanja poduzeća, oni moraju dobiti svoje mjesto kako u kreiranju planova, tako i u direktnom sudjelovanju u donošenju odluka. Zaposlenici vole da se njihov glas čuje, jer to daje dodanu vrijednost njihovom angažmanu i snažan psihološki utjecaj na

važnost njih kao osoba unutar sustava, te ističu da daju podršku menadžmentu „*svi su uključeni u planiranje i formiranja strateškog plana, tako da svi možemo dati svoje kritike*“ (Sudionik 10).

5.6. Elementi otpornosti medijskih organizacija uslijed globalne pandemije

Otpornost organizacije ogleda se najbolje u trenucima krize odnosno neizvjesnosti, a sugovornici su otkrili kako je za organizacijsku otpornost važna upravo brzina prilagodbe u nepredvidljivim okolnostima:

„...*sposobnost organizacije da...odgovori na određeni događaj, neplanirane i nepredviđene situacije ili krizu*“ (Sudionik 9).

„...*da učinkovito odgovori na krizne i nepredviđene situacije*“ (Sudionik 1).

„...*sposobnost prilagodbe jedne organizacije novim, nepredviđenim okolnostima*“ (Sudionik 6).

„...*sposobnost prilagodbe organizacije na iznenadne promjene u okruženju....sposobnost prilagodbe na nastalu situaciju*“ (Sudionik 7).

Reagiranje u nepredvidljivim okolnostima podrazumijeva odabir smjera djelovanja organizacije. Ponekad to znači kompletnu ili djelomičnu transformaciju sustava. Takav pristup zahtjeva oprezno korištenje napora, nadogradnju znanja, pametno raspolaganje troškovima te upravljanje vremenom, kao najvažnijim resursom u trenutku krize (Belak, Ušljebrka, 2014).

Također, kako bi organizacijska otpornost dugoročno ostvarivala puni potencijal, potrebna je razina fleksibilnosti, koja omogućava samoodrživost sustava „...*fleksibilnost u organizaciji... omogućila da ova kriza relativno dobro prođe*“ (Sudionik 5).

Za vrijeme globalne krize, koja je u obliku virusa COVID-19 svakodnevno ugrožavala na stotine života, odvođeci pojedince čak i u smrt, posezalo se za mjerama koje bi osigurale odvijanje radnih procesa te pokušale izbjeći potpuno zatvaranje (lockdown). Vladine mjere uključivale su smanjenje ugroze na radnom mjestu preustrojem načina rada (usp. Narodne novine, 2020) stoga su i zaposlenici medijskih organizacija radili podijeljeni u timove:

„...*podijelili smo se u dva tima koja su radila potpuno odvojeno*“ (Sudionik 2).

„...*u redakciji izmjenjivale dvije male funkcionalne grupe svaki tjedan*“ (Sudionik 6).

„U jeku pandemije lockdowna organizacija rada je izmijenjena i zaposlenici, koji su ostali u redakciji bili su podijeljeni u dva tima“ (Sudionik 7).

U Narodnim Novinama (150/11, 119/14, 93/16 i 116/18) objavljeno je kako će se „Rad tijela državne uprave organizirati u dvije skupine nužnog osoblja (skupina A i skupina B), koje će neovisno jedna o drugoj osigurati kontinuirano obavljanje poslova. Skupine nužnog osoblja izmjenjivat će se svaka dva tjedna, a radni prostor će se između dvije smjene dezinficirati“. Osim navedenog jedna od mjera predostrožnosti bila je i rad kod kuće, koja se pokazala djelotvornom metodom u izbjegavanju moguće zaraze. Sudionici istraživanja istaknuli su:

„...poslovne aktivnosti od doma“ (Sudionik 7).

„...većini ljudi omogućili rad od kuće“ (Sudionik 6).

„...web redakcija je radila od kuće, kao i administracija“ (Sudionik 7).

Kao dio odgovornog ponašanja za vrijeme trajanja pandemije, rezultati ukazuju na držanje fizičkog razmaka, ali i obvezno nošenje maski na licu u zatvorenim prostorijama:

„...fizički razmak sa sugovornicima“ (Sudionik 7).

„...izjave su uzimane s fizičkom distancom“ (Sudionik 2).

„...nošenje maski u zatvorenim prostorima...“ (Sudionik 2).

„...nošenja zaštitnih maski u redakciji, automobilu, na snimanjima“ (Sudionik 7).

Ovakva transformacija sustava i uvođenje novog načina rada za vrijeme pandemije, osim zaštite od potencijalne zaraze, doprinijela je očuvanju i održavanju postojećih programa u medijima. S obzirom na to da se preraspodjelom rada štitilo daljnje poslovanje, te su tako redakcije organizirale ekipe na one koje mogu obavljati posao od kuće, te na one koji su potrebni u redakcijama, radi daljnjeg održavanja programa (usp. Mučalo, Šulentić, Jugo, 2020).

Rad kod kuće promijenio je rad novinara, osim što je utjecao na komunikaciju koja se više ne odvija licem u lice kako s kolegama, tako i sa službenim sugovornicima. To može utjecati na narušavanje odnosa među zaposlenicima, narušavanje kvalitete komunikacije, koja se putem platformi ne može jednako kvalitetno obavljati. Također, rad kod kuće kao posljedicu ima i narušavanje prirode odnosa, između poslovne i privatne atmosfere (Gajendran, Harrison, 2007).

Obavljanje poslovnih zadataka se odvijalo uz pomoć online platformi komunikacije, poput Zoom aplikacije, Whatsapp grupa i slično. Danas se poslovna komunikacija sve više odvija putem online platformi, društvenih mreža, blogova, mrežnih stranica, elektroničke pošte i mobilnih aplikacija (Bové, Thill, 2012) što doprinosi jačanju vidljivosti i konkurentnosti poduzeća.

Otpornost kao preduvjet za opstanak podrazumijeva nezavisnu vezu između internog i eksternog djelovanja. Rezultati su pokazali koliko je sudionicima značilo odgovorno ponašanje organizacije prema njima samima, te su imali na raspolaganju organiziranu psihološku pomoć za sve djelatnike, koji su smatrali kako bi im ona bila potrebna, te su za svoj rad i angažman za vrijeme krize dobivali stimulacije u vidu bonusa na plaću:

„Ljudima smo osigurali psihološku pomoć“ (Sudionik 6).

„Mi imamo organiziranu psihološku pomoć stručnjaka našim djelatnicima“ (Sudionik 1).

„Na raspolaganju smo imali i psihološku podršku“ (Sudionik 2).

„...slobodni smo u svakom trenutku potražiti i dobiti svaku pomoć, uključujući i stručnu psihološku“ (Sudionik 3).

„...stimulacija za naporan radu izvanrednim uvjetima“ (Sudionik 7).

„...novčane stimulacije za istaknute pojedince“ (Sudionik 5).

„...dati podršku zaposlenima, osigurati sve potrebne resurse i alate za nesmetan i siguran rad“ (Sudionik 7).

„...da nije bilo motivacije od strane lidera, njihove spremnosti da nam svima daju najveću podršku u neizvjesnosti, mislim da ne bismo bili tu gdje jesmo“ (Sudionik 9).

Upravljanje ljudskim potencijalima od strane organizacija obuhvaća niz elemenata (Dessler, 2015). Takvo upravljanje podrazumijeva brigu o zadovoljavanju potreba zaposlenika, poboljšanju njihova socijalnog i ekonomskog položaja, osiguranju prihvatljivih uvjeta rada, povoljne radne atmosfere i kvalitetnih međuljudskih odnosa koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika, njihov rast i razvoj, ali i na njihovo zdravlje (Jambrek, Penić, 2008). Uključivanje zaposlenika u donošenje odluka, a posebice u planiranje organizacijskih promjena doprinosi njihovoj boljoj implementaciji (Belak, Ušljebka, 2014).

Sami zaposlenici pokazali su dodatnu motivaciju u pružanju međusobne podrške, bilo održavanjem pozitivne radne atmosfere ili olakšavanjem već otežanih radnih uvjeta:

„Održavanje pozitivnog okruženja...za ostvarivanje poslovnih zadataka od strane zaposlenika“ (Sudionik 10).

„Generalno, razgovori o svim problemima među kolegama ili prijateljima uvijek mogu pomoći“ (Sudionik 7).

„... važno kako bi se zaposlenici osjećali prihvaćeno i kao dio kolektiva...“ (Sudionik 8).

„...razumijevanje i spremnost kolega da uskoče jedni drugima pokazali su se kao važan faktor da se lakše prebrodi situacija“ (Sudionik 6).

5.7. Proizvodnja medijskog sadržaja u vrijeme pandemije

Jedna od temeljnih funkcija medija je društvena odgovornost, djelovanje u interesu javnosti i potreba pojedinaca, društva u cjelini (Peruško, 2003; Kunczik, Zipfel, 2006). Sredstva masovnog informiranja većini ljudi predstavljaju najpristupačniji izvor informacija o zdravlju. Masovni mediji imaju moć posredovanja između vlade, znanstvenika i javnosti u komuniciranju informacija vezanih za zdravlje zbog svoje sposobnosti doseganja velike i heterogene publike (Marks i sur., 2007). Sudionici istraživanja odgovaraju kako su mediji tijekom krize bili oslonac u pružanju relevantnih informacija, stoga navode:

„Publika se u vremenima krize okreće informativnom programu“ (Sudionik 8).

„Izveštavanje o pandemiji u počecima je povećalo interes publike i praćenje vijesti“ (Sudionik 7).

„Ljudi su se u pandemiji oslonili na medije jer su od nas dobivali sve ključne informacije“ (Sudionik 9).

„...točne i korisne informacije...“ (Sudionik 3).

„...od početka pandemije čitateljima nastojali dati što više korisnih informacija o samoj pandemiji“ (Sudionik 6).

„...informacije daju samo i isključivo stručnjaci iz tog područja“ (Sudionik 9).

Prema analizi transkripata dobili smo uvid u to kako se uslijed globalne pandemije COVID-19, pojavila paralelno kriza novinarstva kao profesije. „Razvoj masovnih medija, ponajviše u

posljednjih pet do šest desetljeća, doveo je problem informacije od faze osiguravanja njihove dostupnosti do faze u kojoj se trebamo zaštititi“ (Potter, 2008, str. 27 - 28 prema Sivrić, 2020, str. 120).

Rezultati istraživanja ukazali su na pojavu raznih oblika lažnih vijesti (usp. Kulić, 2019, str. 13 prema Grmuša, Prelog, 2020, str. 65) što je u izravnom sukobu s novinarskom profesijom i pružanju učinkovitog odgovora na infodemiju. Izjave zaposlenika vodećih medijskih organizacija ukazuju na sljedeće:

„...bilo je onih koji su se namjerno bacili u prostor teorija zavjere i 'alternativnih činjenica“ (Sudionik 6).

„...nema dana kad se nismo borili s fake newsom“ (Sudionik 2).

„...prepuno lažnih vijesti, dezinformacija...povjerenje u medije strahovito pada“ (Sudionik 5).

Širenje lažnih vijesti motivirano je dvojakom motivacijom: 1) željom za profitom interesnih grupacija i 2) ideologijom (usp. Allcot, Gentzkow, 2017 prema Sivrić, 2020, str. 122), a kada je riječ o hrvatskom društvu Knezović ističe da su „lažne vijesti posljedica unutrašnjih odnosa i interesa različitih slojeva društva“ (DZNAP, 2020).

Prema dobivenim rezultatima možemo zaključiti kako su pojedinci u početku gledali na medije, kao na dobrotvora u kriznoj situaciji, ali se s odmakom i vremenom kako je globalna kriza rasla, paralelno se na testu našla i vjerodostojnost medijskih objava kojoj su doprinijeli i neki od aktera upravljanja krizom (usp. Grbeša-Zenzerović, 2020). Sami zaposlenici medijskih kuća postali su svjesni marketinškog alata u službi ostvarivanja financijskog zaleđa, s obzirom na činjenicu u kojoj nitko ne može predvidjeti kraj krizi globalnih razmjera. Uslijed društvenog pluralizma, sloboda govora, kao i proizvodnja medijskog sadržaja, osigurava pojedincu izražavanje stavova, „koje ne mora biti u relaciji s mišljenjem drugih autoriteta“ (Talanga, 1991, str. 181 - 188 prema Sivrić, 2020, str. 115). Ispitanici ističu osjećaj zamora od širenja panike, od sadržaja koji je sažet u isključivo jednu temu:

„...zamor od informacija“ (Sudionik 2).

„Pandemija je promijenila novinarstvo s obzirom na to da je sve sliveno u jednu temu“ (Sudionik 10).

Mnogi inicijatori takvog sadržaja kreiraju posebne mrežne stranice kao što su *Facebook*, *Twitter*, *YouTube* i *WhatsApp* kako bi dodatno stvorili osjećaj panike i zbunjenosti (Merchant, Laurie, 2020), a navedeno potvrđuju i rezultati našeg istraživanja „...publika je iziritirana vijestima o pandemiji“ (Sudionik 10).

Što se tiče obavljanja samog novinarskog posla, rezultati ukazuju na korištenje raznih platformi koje olakšavaju održavanje sastanaka, pripremu intervjua, te ostalih svakodnevnih zadaća;

„...videointervjui sa sugovornicima putem Zooma, skypea...“ (Sudionik 6).

„...puno više sugovornika snimali skypeom“ (Sudionik 2).

Pored svih izazova u kojima se našlo novinarstvo, pojedini zaposlenici naglašavaju kako je unatoč digitalizaciji i transformaciji obavljanja posla kroz online kanale, novinarstvo na terenu, ono s najboljim dosegom i uvidom u pravo stanje stvari, odnosno nezamjenjivo brzinom interneta te više posvećeno kvaliteti materijala.

„...vratila novinare na teren“ (Sudionik 2).

„Odlazak na teren, rad uživo je nezamjenjiv i na tome se mora inzistirati“ (Sudionik 5).

„Teren je u novinarstvu 'majka svih bitaka' i teško je zamjenjiv“ (Sudionik 6).

„Novinari se moraju vratiti na teren“ (Sudionik 9).

„cilj je emitirati u živo, s lica mjesta“ (Sudionik 7).

Osiguravanje sredstava za rad, nadišlo je glavnu funkciju u pružanju podrške širem građanstvu. Digitalna transformacija i uspon online platformi oslobodila je put svakom pojedincu, koji istodobno može postati kreator i akter medijskog sadržaja. Shvatile su to i vodeće svjetske medijske organizacije koje su na razne korona aplikacije odgovorile inovativnim sadržajima u vidu podcasta i posebnih aplikacija (usp. Newmann, 2021, str. 28) s ciljem medijalizacije krize u javnom prostoru. Jedan je to od načina jačanja organizacijske otpornosti prema dezinformacijama (usp. Nguyen, 2021, str. 212), ali i pokazatelj nužnosti osiguravanja znanja i višedimenzionalnih kompetencija medijske pismenosti (Gazibara 2016, str. 324 - 325 prema Sivrić, 2020) kod raznih dionika u društvu (novinara, publike) kako bi mogli prepoznati kvalitetu narativa u medijskom sadržaju.

6. Zaključak

Strateško planiranje važan je proces u usmjeravanju i postizanju zadanih ciljeva svake organizacije, pa tako i medijske. Budući da je promjena jedina konstanta na nepredvidivom i dinamičnom medijskom tržištu, važno je imati okvir djelovanja pripremljen za razne scenarije. Veliku ulogu u procesu planiranja imaju lideri koji su ključni za djelovanje i određivanje smjera organizacije (Kueng, 2008; Kueng, 2020). Navedeno se pokazalo važnim u ispitivanju organizacijske otpornosti vodećih hrvatskih medijskih kuća uslijed globalne pandemije novoga virusa COVID-19. Organizacijsku otpornost možemo promatrati kroz nekoliko aspekata: strukturalni (sustavni), kadrovski (ljudski resursi) te financijski. Odgovorno ponašanje prema ljudskim resursima, kontinuirana i jasna interna komunikacija te empatija samo su neke od aktivnosti poduzetih s ciljem održanja organizacijske otpornosti, a važan su pokazatelj i organizacijske kulture (Schein, 1992; Chraeder, Self, 2013), što je i potvrdilo naše istraživanje.

Pandemija novog, nepoznatog i opasnog virusa rezultirala je prilagodbom medijskih organizacija novom modelu rada – radu kod kuće (Bernadas, Ilagon, 2020). Rad u timovima, premeštanje komunikacije i rada na daljinu u digitalnu sferu samo su neki od ishoda prilagodbe novonastaloj situaciji, no većina sudionika istraživanja potvrdila je da je takav način rada nezamjenjiv s redakcijom i terenom (usp. Cherubini, 2020) ponajviše zbog teže dostupnosti izvora informacija (Perreault i sur., 2021), ali i nedostatne interpersonalne komunikacije s kolegama i međusobne podrške (usp. Gajendron, Harrison, 2007). Proizvodnja medijskog sadržaja u novim okolnostima zatražila je i povećanu pažnju oko ispunjavanja profesionalnih standarda s ciljem osiguravanja kvalitete medijskog sadržaja. Medijsko praćenje pandemije obilježeno je velikim početnim povjerenjem u vlast i vodeće ljude nacionalnog kriznog stožera portretirane kao heroje (usp. Grbeša Zenzerović, 2020), koja je ubrzo zamijenjena negativnim prikazima ponajviše zbog njihove nespretnosti u javnim nastupima i tumačenju epidemioloških mjera kojima su mnogi pripisivali politički kontekst. Dodatan izazov predstavljale su i lažne vijesti u medijskom prostoru koje su doprinijele jačanju teorija zavjere, kao i nepovjerenju u sustav općenito, stoga je odgovornost za medijski sadržaj i ispunjavanje društvenih funkcija medija (Kunczik, Zipfel, 2006), kao i osiguravanje odgovornosti prema konzumentima postalo strateški važno pitanje.

Mali broj sudionika u uzorku najveće je ograničenje ovoga rada, iako je riječ o medijima koji su u kategoriji najpraćenijih ili onih kojima se najviše vjeruje (Peruško, 2020). Također, neravnomjeran udio zaposlenih na različitim upravljačkim razinama (izvršni direktori, glavni urednici i zaposlenici) onemogućuje kvalitetniju komparaciju iskustva i mišljenja ovih skupina. Navedeno se može protumačiti i kao težnja izvršnog menadžmenta za promoviranjem pozitivne prakse u kontekstu stilova liderstva (Kueng, 2008; Kueng, 2020), ali i nesklonost zaposlenika nižih razina za potvrdu (ne)snalaženja organizacije u kriznim vremenima. Buduća istraživanja trebala bi obuhvatiti veći, nacionalno reprezentativni uzorak i kvantitativnu metodologiju, te uključiti i medijske organizacije izvan odabranog popisa s ciljem komparacije elemenata organizacijske otpornosti ovisno o veličini organizacije, tipu vlasništva i broju zaposlenih. Također, rezultati ovog istraživanja mogu biti dobar putokaz za istraživanje upravljanja ljudskim potencijalima u medijskim organizacijama, bilo bi zanimljivo istražiti i odnos medijskih organizacija prema lažnim vijestima tijekom krize.

Popis literature

- Antonacopoulou, E. P., Sheaffer, Z. (2014). Learning in crisis: Rethinking the relationship between organizational learning and crisis management. *Journal of Management Inquiry*, 23 (1), 5-21.
- Belak, S., Ušljebrka, I. (2014). Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, *Oeconomica Jadertina*, 4 (2), 80-98.
- Bernadas, J. M. A. C., Ilagan, K. (2020). Journalism, public health, and COVID-19: some preliminary insights from the Philippines. *Media International Australia*, 177 (1), 132-138.
- Bovée, C. L., Thill, J. V. (2012). *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: MATE.
- Brennen, S. J., Simon, Felix, M., Kleis Nielsen, R. (2021). Beyond (Mis)Representation: Visuals in COVID-19 Misinformation. *The International Journal of Press/Politics*, 26 (1), 277-299. doi: 10.1177/1940161220964780
- Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalim. *Tehnički glasnik*, 7 (2), 213-219.
- Cherubini, F. (2020). *Changing newsrooms 2020: addressing diversity and nurturing talent at a time of unprecedented change*. University of Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Chinn, S., Sol Hart, P., Soroka, S. (2020). Politicization and Polarization in Climate Change News Content, 1985-2017. *Science Communication*, 42 (1), 112-129. doi: 10.1177/1075547019900290
- Chou, W. Y. S., Gaysynsky, A., Vanderpool, R. C. (2021). The COVID-19 Misinfodemic: Moving Beyond Fact-Checking. *Health Education & Behavior*, 48 (1), 19-13. doi: 10.1177/1090198120980675.
- Chraeder, M., Self, D. R. (2013). Enhancing the success of mergers and acquisitions: An organizational culture perspective. *Management Decision*, 41 (5), 511-522.
- Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: MATE.
- Deverell, E., Olsson, E-K. (2010). Organizational culture effects on strategy and adaptability in crisis management. *Risk Management* 12, 116-134.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1524-1541.

- Gillham, B. (2005). *Research Interviewing*. Maidenhead: Open University Press.
- Gonan Božac, M. (2008). Swot analiza i Tows matrica – sličnosti i razlike. *Economic research/Ekonomska istraživanja*, 21 (1), 19-34.
- Grmuša, T. (2021). Učinci digitalne transformacije na inovativnost medijskih organizacija i novi poslovni modeli. U: Jurišić, J., Hrnjić Kuduzović, Z. (ur.), *Zbornik radova 10. regionalne konferencije Vjerodostojnost medija „MEDIJSKA AGENDA 2020.-2030.“* (str. 71-87). Zagreb: Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu i Hanns-Seidel-Stiftung.
- Grmuša, T., Prelog, L. (2020). Uloga novih tehnologija u borbi protiv lažnih vijesti – iskustva i izazovi hrvatskih medijskih organizacija. *Medijske studije*, 11 (22), 62-80.
- Hollifield, C. A., LeBlanc Wicks, J., Sylvie, G., Lowrey, W. (2016). *Media Management: A Casebook Approach*. New York, London: Routledge.
- Jambreč, I., Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), 1181-1206.
- Jegović, B., Balabanić, I. (2020). Fake news in social and natural sciences in Croatia. U: Csepeli, G. (ur.), *Report of an investigation into gullibility of false science news in central European countries* (str. 15-20). Brussels: Scientific Foresight Unit. doi:10.2861/411673
- Jugo, D. (2017). *Menadžment kriznog komuniciranja*. Zagreb: Školska knjiga.
- Kadlec, Ž. (2013). Strateški menadžment vs. strateško planiranje. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 4 (1), 4956-0.
- Kim, H. K., Ahn, J., Atkinson, L., Kahlor, A. L. (2020). Effects of COVID-19 Misinformation on Information Seeking, Avoidance, and Processing: A Multicountry Comparative Study. *Science Communication*, 42 (5), 586-615. doi: 10.1177/1075547020959670
- Knezović, G. (n.p.). Lažne vijesti: kako utječu na društvo i zašto ih internetski korisnici vole širiti. DZNPAP. Dostupno na: <https://dznap.hr/lažne-vijesti-kako-utječu-na-društvo-i-zašto-ih-internetski-korisnici-vole-širiti/>, pristup ostvaren 7. 5. 2021.
- Korsgaard, S., Hunt, R. A., Townsend, D., Ingstrup, M. B. (2020). COVID-19 and the importance of space in entrepreneurship research and policy. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38 (8), 697-710. doi: 10.1177/0266242620963942
- Krajnović, A., Lordanić-Lukavac, S., Jović, I. (2012). Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima. *Oeconomica Jadertina*, 2 (1), 72-80.
- Kueng, L. (2008). *Strategic Management in the Media: theory to practice*, SAGE.
- Kueng, L. (2017). *Going Digital. A Roadmap for Organisational Transformation*. University of Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Kueng, L. (2020). *Hearts and Minds: Harnessing Leadership, Culture and Talent to Really Go Digital*. University of Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Kunczik, M.; Zipfel, A. (2006). *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*. Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert.
- Laklija, M., Vukelić, N., Milić Babić, M. (2012). Specijalizirano udomiteljstvo djece s teškoćama u razvoju – iskustva udomitelja. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 48 (2), 109-123.
- Malhotra, N., Zietsma, C., Morris, T., Smets, M. (2021). Handling Resistance to Change When Societal and Workplace Logics Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 1-46. doi: 10.1177/0001839220962760
- Marks, L. A., Kalaitzandonakes, N., Wilkins, L., Zakharova, L. (2007). Mass media framing of biotechnology news. *Public Understanding of Science*, 16 (2), 183-203.
- Merchant, R. M., Laurie, N. (2020). Social Media and Emergency Preparedness in Response to Coronavirus. *JAMA*, 323 (20), str. 2011-2012. doi: 10.1001/jama.2020.4469.
- Milas, G. (2005). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*, Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Mučalo, M., Šulentić, A., Jugo, D. (2020). FM radio u vrijeme pandemije bolesti COVID-19: slučaj Grada Zagreba i Zagrebačke županije. *Medijska istraživanja*, 26 (2), 101-124.
- Newmann, N. (2021). *Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions 2021*. University of Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Nguyen, D. (2021). „Mediatization and datafication in the global COVID-19 pandemic: on the urgency of data literacy. *Media International Australia*, 178 (1), 2010-214.
- OECD (2020). Dostupno na: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/a-systemic-resilience-approach-to-dealing-with-covid-19-and-future-shocks-36a5bdfb/>, pristup ostvaren 23. 8. 2020.
- Pearson, C. M., Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76. DOI: 10.5465/amr.1998.192960

- Perreault, M. F., Perreault, G. F. (2021). Journalists on COVID-19 Journalism: Communication Ecology of Pandemic Reporting. *American Behavioral Scientist*, 1-16. doi: 10.1177/0002764221992813
- Peruško, Z. (2003). Medijska koncentracija: izazov pluralizmu medija u Srednjoj i Istočnoj Europi. *Medijska istraživanja*, 9 (1), 59-75.
- Peruško, Z. (2018). Croatia. U: Newman N., Fletcher R., Kalogeropoulos, A., Levy, D. A. L. Kleis Nielsen, R. (ur.), *Digital News Report*, University of Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Peruško, Z. (2020). Croatia. U: Newman, N., Fletcher, R., Schulz, A., Andi, S., Kleis Nielsen, R. (ur.), *Digital News Report*, University of Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570-581.
- Posetti, J. (2018). *Time to step away from the 'bright, shiny things'? Towards a sustainable model of journalism innovation in an era of perpetual change*. University of Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Potter, W. J. (2008). *Arguing for a general framework for mass media scholarship*. Sage.
- Pureta, T. (2020). Liderstvo u krizi. U: Bogdan, A. (ur.), *Koronavirus i mentalno zdravlje: psihološki aspekti, savjeti i preporuke* (str. 366-369). Zagreb: Hrvatska psihološka komora.
- Ramiro (2020). Dostupno na: <https://www.ramiro.hr/sto-je-covid-19-kriza-razotkrila-o-imunitetu-hrvatskih-organizacija-rezultati-istrazivanja.aspx>; pristup ostvaren 31. 8. 2020.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scienspo (2020). Dostupno na: <https://www.sciencespo.fr/public/chaire-numerique/en/2020/07/09/social-media-and-content-moderation-in-times-of-covid-19/>, pristup ostvaren 21. 8. 2020.
- Senge, P. M. (2014). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Crown Business.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- Sivrić, I. (2020). Medijska pismenost: oružje u hibridnom ratu protiv lažnih vijesti i dezinformacija. *South Eastern European Journal of Communication*, 2 (1), 113-124.
- South, J., Stansfield, J., Amlôt, R., Weston, D. (2020). Sustaining and strengthening community resilience throughout the COVID-19 pandemic and beyond. *Perspectives in Public Health*, 140 (6), 305-308, doi: 10.1177/1757913920949582
- Stainback, K., Hearne, B., N., Trieu, M. M. (2020). COVID-19 and the 24/7 News Cycle: Does COVID-19 News Exposure Affect Mental Health? *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, 6, 1-15, doi: 10.1177/2378023120969339
- Van Assche, K., Duineveld, M., Birchall, J. S., Deacon, L., Beunen, R., Gruezmacher, M., Boezeman, D. (2020). Resilience, Reinvention and Transition during and after Quarantine. *Space and Culture*, 23 (3), 230-236.
- Varlaj, S., Grmuša, T., Vuković, D. (2021). The role of corporate values and corporate culture in the unprecedented times of the Covid-19 pandemic. U: Duháček Šebestová, J., Šperka, R., Suchánek, P. et al. (ur.), *3rd International conference on Decision making for Small and Medium-Sized Enterprises. Conference Proceedings* (str. 672-680). Opava, Karviná: Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karviná.
- Verčić, D., Zavrli, F., Rijavec, P., Verčić, A. T., Laco, K. (2004). *Odnosi s medijima*. Zagreb: Masmedia d.o.o.
- Verčić, T. A., Sinčić, Čorić, D., Pološki Vokić, N. (2010). *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*. Zagreb: M.E.P.
- Vizjak, A., Spiegel, A. (2007). Organization for Global Players in the Media Industry. U: Vizjak, A., Ruglsetter, M. (ur.), *Media Management: Leveraging Content for Profitable Growth*. Springer.
- Vozab, D. (2017). Pristrani i neprijateljski mediji te polarizacija u novom medijskom okolišu. *Političke analize*, 8 (30), 3-9.
- Wanning, S. (2021). The virus of fear and anxiety: China, COVID-19, and the Australian media. *Global Media and China*, 6 (1), 24-39. doi: 10.1177/2059436421988977.



Doc. dr. sc. Tanja Grmuša

.....

Doc. dr. sc. Tanja Grmuša voditeljica je Katedre studija marketinga i komunikacija Poslovnog veleučilišta Zagreb gdje izvodi nastavu iz područja komunikologije, metodologije, medija, poslovne komunikacije i medijskog menadžmenta na preddiplomskim stručnim studijima Marketinga i komunikacija, Menadžmenta i produkcije u kulturi te Upravljanja opskrbnim lancima te na specijalističkom diplomskom stručnom studiju Marketinga i komunikacija. Suradnica je Odsjeka za komunikologiju Fakulteta hrvatskih studija Sveučilišta u Zagrebu. Sudjelovala je na brojnim domaćim i međunarodnim simpozijima, znanstvenim i stručnim konferencijama te je objavila desetak radova. Urednica je nekoliko zbornika radova i knjiga sažetaka međunarodne znanstveno-stručne konferencije iz područja marketinga i komunikacija.



Ana-Marija Stilinić

.....

Ana-Marija Stilinić završila je studij na Poslovnom Veleučilištu Zagreb i time stekla naziv specijalista marketinga i komunikacija. Dosadašnje radno iskustvo gradila je u lokalnim medijima, nakon čega se usmjerila na marketing i prodaju u velikim korporacijama. Spomenuta radna aktivnost potaknula je njezin interes za dubljim istraživanjem tržišta.