



Прирачник за комуникација во кризни ситуацији

Сања Савиќ и Јован Кривокапиќ

Октомври 2022 година

За ДЦАФ

ДЦАФ – Женевскиот центар за управување со безбедносниот сектор е посветен на подобрувањето на безбедноста на државите и нивното население во рамките на демократско управување, владеење на право, почитување на човечки права и родова еднаквост. Од своето основање во 2000. година, ДЦАФ има придонесено кон креирање на поодржлив мир и развој, помагајќи им на државите партнери и меѓународните актери кои ги поддржуваат тие држави во подобрувањето на управувањето со безбедносниот сектор преку инклузивни и партиципативни реформи. Тој креира иновативни производи на знаење, промовира добри норми и практики, дава правни совети и совети за политиките и го поддржува градењето на капацитетот на државните и недржавните актери во безбедносниот сектор.

ДЦАФ – Женевски центар за управување со безбедносниот сектор

Maison de la Paix

Chemin Eugène-Rigot 2E

CH-1202 Женева, Швајцарија

Tel: +41 22 730 94 00

info@dcaf.ch

www.dcaf.ch

Twitter @DCAF_Geneva

Design & layout: DTP studio

Оваа публикација е развиена во рамките на проектот „Добро управување во сајбер безбедноста на Западниот Балкан“ на ДЦАФ – Женевскиот центар за управување со безбедносниот сектор, кој е поддржан од канцеларијата за односи со странство, Комонвелт и развој на Обединетото Кралство.

Содржина

Вовед	1
1. Криза и кризна комуникација	1
1.1. Јавноста на кризата	2
1.2. Репутација	2
2. Златниот период пред настанувањето на кризата	2
2.1. Проценка на ризик	2
2.2. Обуки и вежби	3
2.3. Сојузници во кризата	3
2.4. Планирање на кризната комуникација	4
3. Комуницирање во текот на криза	9
3.1 Принципи на комуницирање во текот на криза	10
3.1.1. Брзина и точност	10
3.1.2. Конзистентност	11
3.1.3. Отвореност	12
3.2. Тим и совети за кризно комуницирање	13
3.2.1 Тим за кризно комуницирање	13
3.2.2. Совети за кризно комуницирање	14
3.3. Дефинирање на целни групи и клучни пораки	14
3.3.1. Целни групи	14
3.3.2. Клучна порака	15
3.4. Алатки за комуникација	17
3.4.1. Соопштение за медиуми	17
3.4.2. Конференција за медиуми	17
3.4.3. Други алатки	18
3.4.4. Комуникација со медиумите	19
3.4.5. Кризна комуникација на социјалните мрежи	20
4. Што по кризата	22

Вовед

Влијанието на кризата врз работата и иднината на организацијата можеме да го разбереме од самото значење на овој, инаку грчки, збор „Кризис“ кој означува пресуда, одлука, момент кој претставува крстопат по кој настанот може да се одвива во две многу различни насоки. Или организацијата ќе ја преброди кризата како победник, со двете нозе на земја, и храбро и мудро ќе продолжи понатака, или ќе ја снема или ќе биде трајно оштетена поради кризата.

Овој прирачник има за цел да укаже на значењето на кризната комуникација и да даде препораки за управување со комуникацијата во криза, со цел намалување на штетните ефекти и извлекување на поуки со кои може да се унапреди идната работа.

Што е важно да се подготви пред настанувањето на кризата, како да се однесуваме кога ќе се случи кризата и кои поуки треба да ги извлечеме од немилиот настан, се само некои од поглавјата во прирачникот. Тој треба да послужи како основа и поддршка во самостојното креирање на план за кризна комуникација и неговото спроведување. Во текот на кризата, исто толку колку што е важно да се придржуваме до строго одредени правила, важно е да ги држиме нашите сетила отворени и постојано да ги слушаме целните групи и јавноста, за да може комуникацијата да се прилагоди на ново настанатите околности. Тоа, пред се, бара флексибилност во работата, мудрост и доста знаење.

Прирачникот има за цел да им понуди на професионалците кои се занимаваат со информациска безбедност јасни насоки за ефективна комуникација во кризни ситуации, а тоа не е возможно без:

- добра подготовка,
- кризен план,
- конзистентна комуникација во текот на кризата, и
- транспарентни односи со медиумите.

Можеби не е возможно да се спречи влијанието на некој сајбер инцидент врз организацијата, но едната работа која може да се контролира е колку добро организацијата ќе биде подготвена за комуникација во таква ситуација и како ќе реагира на неа.

1. Криза и кризна комуникација

Што е криза, а што е кризна ситуација?

Криза	Кризна ситуација
Непланиран и непосакуван процес кој трае одредено време, а на кој може само делумно да се влијае.	Поголем настан со потенцијални негативни последици кои влијаат врз организацијата, компанијата или индустријата, како и нејзината целна јавност, производи, услуги или добро име.

1.1. Јавноста на кризата

Кризната комуникација се однесува на функционирањето на организацијата и установата во кризни ситуации и улогите на лицата кои се занимаваат со односи со јавност. Како настан кој почнува вон контрола, кризата во голема мера влијае врз репутацијата на организацијата и на главните лица кои донесуваат одлуки во неа. Во таа смисла, не треба ни да се помислува дека кризата може да се сокрие од јавноста и заинтересираните групи со кои работи организацијата и кои непосредно или посредно зависат од неа. Едно е сигурно кога се зборува за кризни ситуации: **ПОРАНО ИЛИ ПОДОЦНА СЕ ЌЕ СЕ ДОЗНАЕ**.

Заради тоа, сериозните организации имаат разработен **кризен план**, список на најреално можните проблеми или кризни ситуации, како и приоритетни оперативни потези ако се случи инцидентот. **Тимот одговорен за решавање на кризата** е запознаен со деталите на планот. Од брзината на реакција на кризниот тим зависи и конечниот исход на немилиот настан и опсегот на материјална или нематеријална штета кој следи. Покрај брзината и компетентноста, отвореноста на каналите за комуникација, како и јаснотијата и недвосмисленоста на преземените акции претставуваат најважни обврски во решавањето на кризната ситуација.

1.2. Репутација

Токму поради тоа што порано или подоцна секоја криза ќе исплива во јавноста, таа во голема мерка влијае врз репутацијата на организацијата. Познато е дека репутацијата се гради долго, стрпливо и одговорно, а дека може да се наруши во момент, како дување на балон на кој му треба многу сила и воздух да ја заземе својата целосна форма и големина, а допирот на иглата да го распрсне на сто парчиња.

Кога ќе настане кризата, постојат многу фактори кои влијаат на одлуката кои информации треба да се споделуваат и со кого: проценка на штетата по организацијата, целни групи, усогласеност со важечките прописи, исполнување на сите барања за доставување на информации, но и финансиските аспекти на кризата. Како и кога да се поделат информациите со јавноста и како да се носиме со ситуацијата од комуникациска перспектива на крајот ќе влијае врз репутацијата на организацијата во рамките на државата и целото општество и треба да бидеме свесни за тоа пред донесување на какви било одлуки.

2. Златниот период пред настанувањето на кризата

Кризата го нарушува чувството на континуитет и доведува до тоа важни одлуки да се носат **под стрес и временски ограничувања**, за што побрзо да се вратиме на „нормално“ функционирање.

Токму заради тоа целта на навремените подготовки за кризна ситуација е да се обезбеди нормалното функционирање на организацијата што побрзо откако ќе настане кризата и што побрзо да се спречи и санира евентуалната штета по граѓаните, компаниите или државните институции.

2.1. Проценка на ризик

Ниту една организација не може да ги спречи сите кризи, бидејќи одреден број и природа на закани не

е можно да се елиминираат. Заради тоа, многу важна компонента е подготовката на организацијата за криза. Изготвување на план за кризна комуникација, обучување на тим за кризен менаџмент и редовна обука на организацијата за кризна комуникација претставуваат основи на добрата подготовка. Добрата подготовка и разработениот план отсекогаш биле повеќе од пола од добро сработената работа.

Пожелно е во овој период да поработиме на **проценки на ризик** и да направиме куса анализа на традиционалните и онлајн медиуми со една основна цел, навремено да се уочат сите теми и коментари кои имаат кризен потенцијал. Резултатите на проценката можат да се користат за идентификација на потенцијалните кризи и проблеми, како и за утврдување на заинтересирани/погодени страни, но и за креирање на сценарија за План за кризна комуникација.

2.2. Обуки и вежби

Кризата никогаш не е добар момент организацијата да открие дека не е подготвена да се соочи со предизвикот кој го носи кризната комуникација. По проценката на ризикот, се наметнува прашањето дали менаџментот на организацијата е обучен за настапи во медиумите и кризна комуникација? Ако одговорот е негативен во целост или макар делумно, периодот пред кризата е идеален за решавање на недостатокот на обука и за стекнување на неопходните вештини за кризно комуницирање. Обуката исто така подразбира и интерно информирање на вработените за важечките процедури, новости во работата и сл., поради тоа што периодот на кризата секогаш покажува колку организацијата е силна или не и дали е добро организирана.

Спроведувањето на редовни вежби е најдобриот начин да се обезбеди подготвеност на тимот за успешно да одговори на предизвиците кои го очекуваат во кризата. На тој начин, пред кризата, ќе се идентификуваат евентуалните слабости на планот за кризна комуникација, неговите недостатоци и подрачја за подобрување. Со вежбите се гради тимскиот дух на членовите на организацијата, се инспирира нивната самодоверба и се подобрува нивната способност успешно да се соочат со и да ја водат кризната комуникација.

Во текот на вежбите пожелно е да се играат сценаријата на кризните ситуации кои можат да и се случат на организацијата. Наједноставно е вежбите да се организираат и реализираат во рамките на организацијата, но пожелно е, особено во текот на вежби за јавни настапи, да се чуе и мислењето на лица кои не се дел од колективот и на кризата можеби гледаат со други очи. Повремено е добро за вежбите да се ангажираат и новинари, стручњаци за односи со јавност, психолози и други професионалци кои можат да придонесат кон тоа организацијата што е можно подобро да се подготви за кризата.

2.3. Сојузници во кризата

Овој период исто така е погоден и за воспоставување на добри односи со трети лица, односно организации, кои можат да бидат сојузници кога ќе настапи кризата. Тука, пред се, сè мисли на професионалци од структурата, софтверски компании, факултетски професори, претставници на различни институти и други државни органи, но и на медиумите. Токму овие лице можат да одиграат клучна улога кога јавноста одлучува дали ќе и верува на одредена организација или не. За градење

на добри односи со потенцијалните идни сојузници не треба да се штеди време ниту труд.

Кризата може да ве изненади, но вашата реакција на неа не смее.

ПРОЦЕНКА НА РИЗИК

- Анализа на медиумите
- Препознавање на теми и коментари кои имаат кризен потенцијал
- Идентификација на потенцијалните кризи и проблеми
- Одредување на заинтересирани/погодени страни

ОБУКИ И ВЕЖБИ

- Обука на менаџментот
- Обука на вработените за интерни процедури
- Организирање на вежби за кризна комуникација

СОЈУЗНИЦИ

- Партнерски организации
- Професионалци од струката
- Медиуми

2.4. Планирање на кризната комуникација

Во секоја организација вообичаено се јавува отпор кога се работи за планирање на кризна комуникација, со вообичаените елементи на суеверие: Дали со планирањето на кризна комуникација ние на некој начин ја повикуваме кризата? Дали треба тоа да го правиме во период кога се е во ред? Одговорите се јасни:

- Со планирање на кризната комуникација, организацијата се подготвува за што подобра и поисправна реакција во кризата, за да ја намали нејзината штета.
- Да, секогаш треба да се занимаваме со планирање и подготовка..

Основните елементи на **Планот за кризна комуникација** се:

1. Сценарио на можни кризи.

Врз основа на проценката на ризик, би требале да ги опишеме сценаријата на сите можни кризни ситуации и нивните последици. Пожелно е да ја пуштиме нашата имагинација на слобода и секогаш да имаме на ум дека одредени сценарија не мораат да се завршат само со еден немил настан.

Кризата може да има повеќе консекутивни удари со различни последици, а што повеќе се размислува за тоа, тоа ќе биде поголема и прибраноста и подготвеноста на вработените во случај нешто такво навистина да се случи.

2. Телефонски именик.

Овој именик треба да ги содржи службените, но и приватните телефонски броеви, заедно со домашната адреса на секој од членовите на Тимот за кризно комуницирање. Одредбите на Марфијевиот закон често се исполнуваат во кризите, така што е потребно да се обезбедат што е можно повеќе податоци на време. Покрај членовите на кризниот тим, потребно е да бидат вклучени и други контакти кои можат да бидат од корист – потенцијални сојузници, аналитичари, опоненти и други. Треба да се внимава овие податоци да се чуваат согласно правилата на ГДПР директивата. Во зависност од кризното сценарио, можат дури и да се разликуваат лицата кои ќе бидат од суштинска важност, пр. ако кризата е во врска со телекомуникации, тука доаѓаат предвид контакт лица од секторот на фиксна или мобилна телефонија или ако се работи за банкарскиот сектор, тоа можат да бидат претставници на банки или здруженија, претставници на заштитата на потрошувачи и др. Се разбира дека во именикот треба да ги имаме и нивните контакти.

3. Список на медиуми.

Список на новинари и редакции со нивните контакт телефони и адреси на електронска пошта, а пожелно е и нивните профили на социјалните мрежи. Треба да бидеме свесни дека новинарите често ги менуваат редакциите, така што овој список треба редовно да се ажурира. Треба да се внимава овие податоци да се чуваат согласно правилата на ГДПР директивата.

4. Дефинирање на клучната порака.

Однапред подготвени општи пораки за организацијата. Пожелно е да се подготви барем една клучна порака за секое кризно сценарио;

5. Дефинирање на целни групи.

Да се наведат општите целни групи кои се поврзуваат со организацијата, но посебно да се истакнат и целните групи кои можат да бидат погодени од претходно дефинираните кризни сценарија.

6. Клучни општи податоци за организацијата.

Потребно е да се соберат податоци за организацијата како што се резултатите на работата до сега, придонесот кој го дала организацијата, превентивни обуки за намалување на ризикот од настанатата криза, кампањи за информирање на јавноста, работа со стопанството и клучните државни институции и сл.

7. Нацрт први информации за медиумите.

Да се подготви предлог костур соопштување и објави на социјалните мрежи, со основни информации кои, надополнети со информациите за конкретната криза, можат да се искористат во секоја ситуација.

8. Подготовка на можни прашања и одговори на новинарите, екстерната јавност и надредените.

Пожелно е да се подготват потенцијални прашања и одговори и да се разработат за секое подготвено сценарио во Планот. Прашањата требаат да бидат реални, конкретни, но и хипотетички, тешки и

провокативни. Во тек на составување на прашањата и одговорите, треба да се води сметка за актуелните случувања, сајбер кризите и слично во светот и кај нас, кои можат да се доведат во врска со актуелната криза.

9. Основни процедури.

Во овој дел можат да се приложат делови на закони, подзаконски акти или процедури кои можат да бидат корисни за подготовка на финалните информации. На пример, поради заштита на тајност на податоци или национална безбедност, безбедност на стопанството и слично, организациите во текот на кризната комуникација понекогаш не можат да откријат детали од некој процес, проценето влијание, итн. Меѓутоа, таквиот одговор често нема да ги задоволи ниту новинарите ниту јавноста, но кога зад таква одлука стојат законски одредби или пропис, ставот за „тајност и заштита“ на податоци добива на кредибилитет.

10. Кус потсетник на важни чекори и важни препораки (листа за проверка)

Во текот на кризата лесно доаѓа до ширење на паника, особено ако учесниците во кризата немаат претходни искуства со кризна комуникација. Поради тоа, добро е да се направи куса листа за проверка на работи кои не смеат да се заборават.

Листата треба да ја направи секоја организација за себе. Ова е пример на таква листа:

1. Воспоставете тим за кризно комуницирање
2. Проценете ја сериозноста на ситуацијата и одлучете за стратегијата
3. Одлучете за клучната порака/пораки
4. Подгответе и реализирајте конкретен план за кризна комуникација
5. Запознајте ги релевантните луѓе со ситуацијата
6. Центризирајте ги информациите и спречете го нивното неконтролирано одлевање
7. Покажете разбирање за интересот на целните групи погодени од кризата
8. Константно давајте информации и избегнувајте расправи во јавниот простор (на социјалните мрежи, при гостувања...)
9. Бидете флексибилни
10. Мислете долгорочно
11. Друго...

Содржина на планот за кризна комуникација

1. Сценарија на можни кризи	Опис на сценарија на можни кризни ситуации и нивните последици
2. Телефонски именик	Направете документ со контакт податоците на членовите на кризниот штаб, потенцијалните сојузници, аналитичари, опоненти и други
3. Список на медиуми	Направете документ со телефони, адреси на електронска пошта и профили на социјални мрежи на новинари и редакции
4. Клучни пораки	Однапред подгответе ги општите пораки за секоја кризна ситуација
5. Целни групи	Препознајте ги целните групи на организацијата и целните групи кои можат да бидат погодени од ситуацијата
6. Податоци за организацијата	Подгответе документ со опис на резултатите од досегашната работа, придонесот кој го дала организацијата, превентивните обуки за намалување на ризикот од настанатата криза, кампањите за информирање на јавноста, итн.
7. Први информации за медиумите	Подгответе предлог соопштение, објави на социјалните мрежи и евентуални говорници на конференција за печат
8. Можни прашања и одговори на новинарите, екстерната јавност и надредените	Подгответе потенцијални прашања и одговори за секое сценарио на можни кризни ситуации
9. Основни процедури	Подгответе делови на закони, подзаконски акти и процедури кои можат да бидат корисни во подготовката на финалните информации
10. Листа за проверка	Подгответе листа за проверка на сите неопходни чекори во текот на кризата:: ☒ Воспоставен тим за кризно комуницирање ☒ Извршена проценка на ситуацијата ☒ Дефинирана стратегијата за настап ☒ Подготвен план на кризната ситуација ☒ Информирани релевантните учесници и заинтересирани страни ☒ Заштита од неконтролирано одлевање на информациите ☒ Воспоставено континуирано информирање на сите релевантни страни

Следните прашања се примери на потенцијални прашања на медиумите со кои организацијата може да се сретне. Се разбира, одговорите зависат од конкретната ситуација, но овој список може да послужи за подготовка и пред кризата:

НАЈЧЕСТИ НОВИНАРСКИ ПРАШАЊА

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Колку е сериозна закана? • Колку штета може да направи? • Дали е национална / локална по обем • Кои системи се ранливи или погодени? • Кој е погоден? • Како можете да го спречите тоа? • Како можете да го поправите тоа? • Колку пријави се примени? | <ul style="list-style-type: none"> • Колку штети се пријавени? • Како овој напад може да се спореди со други напади? • Кој е проценетиот трошок за активностите? • Колку брзо се шири и колку широко е распространета активностата? • Може ли да му се влезе во трага на напаѓачот? • Каде да се обратам за помош? • Кои ресурси се достапни? |
|---|--|

Прашања кои можат да помогнат при дефинирање на стратегијата која што ќе ја заземе организацијата во кризната ситуација:

ПРАШАЊА КОИ СЕ ПОСТАВУВААТ ПРИ ДЕФИНИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА

- Што е криза?
- Дали постои поважен проблем?
- Дали ќе ги има уште?
- Што во најлош случај?
- Кои се временски предвидливите рокови?
- За што навистина се работи?
- Можеме ли да ги вклучиме сојузниците?
- Кои се сите актери на кризата?
- Дали може центарот да се помести?
- Може ли кризата да се „конзервира“?

Планот не треба да биде премногу крут, детален или долг. Во текот на криза нема време за читање на долги документи, а корисни планови ќе бидат оние кои се флексибилни, јасни и куси.

За да се постигне ефикасност и брзина, бидејќи тоа и го бара кризната комуникација, неопходно е во организацијата редовно да се прегледува Планот за кризна комуникација и надлежните за односи со јавност редовно да го ажурираат. Предложената динамика за „повторување на четивото“ е тешко да се одреди, но тоа не треба да биде пречесто. На пример, би било пожелно еднаш годишно повторно да се запознаат со планот, или барем со неговите измени и основни процедури, раководителите и членовите на кризниот тим. Исто така треба да се следат промените во највисокото раководство и на други важни лица и нивните контакти редовно да се ажурираат во имениците, а они по потреба да бидат запознавани со процедурите и планот за кризна комуникација.

3. Комуницирање во текот на криза

За време на криза многу е важно целата организација да делува како еден тим, недвосмислено да се знаат надлежностите и одговорностите и да нема излегување од колосек. Кризната ситуација секогаш покажува дали е институцијата слаба и разединета, бидејќи тогаш се случува неконтролирано одлевање на информации, како и тоа членовите на Тимот за кризно комуницирање да изнесуваат различни податоци за ист настан. Единствен и униформиран пристап во комуникацијата се гради и зацврстува само со отворена и искрена комуникација со вработените преку покажување на почит кон надлежностите и обврските.

ШТО КОГА ЌЕ СЕ СЛУЧИ КРИЗАТА?

Сите чекори што беа наведени до сега, а кои треба да се преземат пред кризата, добиваат уште поголемо значење кога ќе се случи кризата, бидејќи тогаш нема време за многу анализирање, истражување или дефинирање на цели. Редоследот на чекори кои треба да се преземат кога ќе се случи кризата е: соберете го тимот, одредете кус рок за собирање на факти поврзани со кризната ситуација, дефинирање на целната јавност, дефинирање на клучната порака и излегување во јавност со првите информации. И сето тоа во рок од еден, максимум два часа, бидејќи:

ВИСТИНСКАТА КРИЗА НЕ Е ТОА ШТО СЕ СЛУЧИЛО ТУКУ ТОА ШТО ЛУЃЕТО МИСЛАТ ДЕКА СЕ СЛУЧИЛО!

Брзината на реакција е еден од клучните елементи кои ја одредуваат успешната и квалитетна комуникација во текот на кризата. Фокусот на брзината на реакција може да се објасни со тоа што првиот впечаток во јавноста се обликува многу брзо. Истовремено се одредува начинот на кој понатаму ќе се развива перцепцијата за кризата во јавноста и постапувањето на организацијата поврзано со самата кризна ситуација.

На почетокот на кризата најважно е да се преземе контрола над ситуацијата, за да не почне да се шири паника во јавноста. Во таа смисла, многу е важно како одговорна институција, ако е можно, први да ги објавите информациите за настанувањето на кризата.

Во смисла на кризна комуникација, потребно е да се задоволат три основни претпоставки: брзина, конзистентност и отвореност. При тоа треба да имаме на ум дека кризната комуникација се спроведува во стресни околности, каде учесниците и јавноста немаат максимален капацитет за примање на пораки.

3.1 Принципи на комуницирање во текот на криза

3.1.1. Брзина и точност

Навремената комуникација е важен дел на ефективен одговор на кризна ситуација. Основната потреба на јавноста е за точни и навремени информации кои ќе им кажат што се случило, како треба да реагираат на кризата, што да прават во кој момент, кои работи да не ги прават итн. Капацитетот на луѓето за примање на информации во кризни ситуации може да се намали дури до 80%, што наметнува дополнителен предизвик и задача во смисла на креирање и праќање пораки кои се јасни и лесно разбирливи.

Брзината, како една од основните карактеристики на успешната комуникација во криза, може да се објасни како последица на исклучително брзиот развој на технологии кои постојано ја зголемуваат брзината на ширење на информации. Таа брзина на известување и овозможува на јавноста, во некои ситуации да дознае за настанувањето на кризата од медиумите пред организацијата да успее да ја информира јавноста за кризата, што може да доведе до создавање на недоверба и да ја отежне понатамошната комуникација.

Едноставно кажано, брзината со која јавноста и учесниците можат да дознаат што се случува во поглед на кризата, ја одредува брзината и темпото со кое кризниот име треба да реагира во име на организацијата.

Меѓутоа, не е доволно да се биде прв и да се објави каква било информација. Пораките кои се креираат во кризните ситуации мораат да бидат јасни, недвосмислени и проверени. Исто така, тие мораат да содржат конкретни и што е можно попрецизни информации за тоа како се случила кризата, што било направено до сега и кои се следните активности кои ќе се преземат, а кои требаат да го спречат продлабочувањето на настанатиот проблем. Ако првите информации за кризата дојдат до јавноста токму од лицата кои ја претставуваат организацијата, тоа ќе створи можност приказната да се обликува, но и да се контролира до одредена точка. Во спротивно, ако некој друг биде извор на информациите, организацијата ќе биде доведена во реактивна позиција во која други управуваат со ситуацијата.

Покрај истакнувањето на потребата за брзина, доаѓа и предупредување дека таа води и кон главниот ризик – непрецизност и неточност. Обврска за брза реакција на кризниот тим може да доведе до одредени грешки, поради што е неопходно секоја информација која се објавува два пати да се провери.

Праксата исто така кажува дека понекогаш постои оправдување за ограничување на брзи реакции. Во некои случаи потребно е одредено време за собирање и процесуирање на клучни информации за подготовка на одговорот. Во тие случаи кризниот тим може да се сретне со ситуација да излезе пред медиумите и другите целни јавности без целосни информации. На медиумите и јавноста може искрено да и се каже дека организацијата не располага со одредени информации, но и да се потенцира дека ќе се излезе во јавност штом информациите ќе бидат на располагање. Многу е подобро јавно да се зборува за тоа дека причината на одредена криза сè уште се испитува, отколку на јавноста да и се пласираат неточни или непрецизни информации.

Според тоа, дури и ако не се соберат сите информации, лицето задолжено за комуникација или кое

е овластено да комуницира во тек на криза, треба веднаш да реагира на прашањата и повиците од медиумите за да се избегне празнина на информации, бидејќи во спротивно медиумите ќе ја известуваат јавноста на основа на гласини или полуинформации.



БРЗИНА И ТОЧНОСТ

- Навремената комуникација е важен елемент на ефикасниот одговор на кризна ситуација
- Ако првите информации за кризата дојдат до јавноста токму од вас како претставник на институцијата, тоа ќе ви даде можност да ја обликувате приказната, но и да ја контролирате до одредена точка
- Пораките кои ги креирате во кризни ситуации мораат да бидат јасни, недвосмислени и прецизни
- Неопходно е два пати да ја проверите секоја информација која ја пласирате во јавноста
- Многу е подобро јавно да се зборува за тоа дека причината на одредена криза сè уште се испитува, отколку на јавноста да и се пласираат неточни или непрецизни информации

3.1.2. Конзистентност

Следната точка на успешната комуникација во текот на криза е конзистентност, односно потребата од организацијата да излегуваат исти пораки. Со други зборови, идеално е во текот на кризна ситуација да се „чуе само еден глас“.

Медиумите често ќе бараат изјави, мислења и приказни од други лица кои не се за односи со јавност или функционери. Поради овие ситуации многу е важно сите вработени да бидат информирани дека сите прашања од новинарите треба да ги упатуваат кон лицата задолжени за комуникација со медиумите. Интернетите јавности не смеат да бидат доведени во позиција да ги добиваат информациите од медиумите. Тие можат да претставуваат важна помош во поглед на комуникацијата во текот на кризата. Се разбира, невозможно е да се спречат вработените неформално да комуницираат и пренесуваат информации со други јавности како семејството и пријателите, поради што најефективната одбрана од ширењето на неточни информации е да ги информирате вработените за кризата преку внатрешните канали за комуникација.



КОНЗИСТЕНТНОСТ

- Неопходно е од организацијата да излегуваат исти пораки
- Во текот на кризната ситуација идеално е да се „чуе само еден глас“ од институцијата
- Важно е да се информираат и вработените да ги упатуваат сите прашања од новинарите на лицата задолжени за комуникација со медиумите

3.1.3. Отвореност

Отвореноста е следното обележје на успешната комуникација во криза. Под отвореност се подразбира достапност за медиумите и подготвеност за споделување информации поради тоа што е пожелно проактивно да се делува кон медиумите во кризни ситуации. Новинарите не требате да ги гледате како непријатели, туку како партнери со заедничка цел за пласирање на веродостојни информации и информирање на јавноста.

Лицата задолжени за комуникација со медиумите секогаш треба да одговараат на нивните барања за информации во соодветните рокови, па дури и веднаш ако бараните информации им се достапни.

Развојот на нови медиуми како социјални мрежи, блогови или портали создава нови очекувања на актерите во кризната комуникација во врска со интеракцијата и поради тоа што мора континуирано да се создава впечаток за сопствената достапност и давањето на редовни одговори на прашањата или коментарите на своите следбеници.

Зошто е сето ова важно? Во моментот на избивање на кризата се создава одреден вакуум на информации, ситуација во која нешто се случило, но никој не знае точно што. Земајќи ја предвид потребата на луѓето за информации, се прават обиди празниот информациски простор да се пополни со какви било содржини, па дури и со најобични претпоставки или гласини. За актуелната криза ќе се води расправа во медиумите и јавноста без оглед на количеството на достапни информации, а организацијата може во голема мерка да ја обликува таа расправа ако обезбедува квалитетни информации во вистинско време. Поради сето тоа, избегнувањето на новинарите и медиумите, како и исклучување на телефонот или неодговарање на електронската пошта и пораки не е стратегија со која се решаваат проблеми. Сосема спротивно, проблемите со тоа само се комплицираат. Исто така, во текот на разговорите со новинарите треба да се избегнуваат одговори како што се „без коментар“, бидејќи ваквите и слични одговори даваат впечаток на несигурност и обид нешто да се сокрие.



- Под отвореност се подразбира достапност за медиумите и подготвеност за споделување на информации
- Лицата задолжени за комуникација со медиумите секогаш навремено треба да одговараат на барањата за информации
- Редовно треба да се одговара на прашањата или коментарите на следбениците на социјалните мрежи

Пакети за кризна комуникација

За полесна визуелизација на текот на кризната комуникација, добро е да го замислиме како пакети на информации кои организацијата ги дели со јавноста. Првите информации, соопштението кое се праќа, го претставува првиот пакет оформен во еден од алатките за комуникација и него треба да го објавиме што е можно побрзо. Подоцна доаѓаат пакети со други, поопширни информации, како што доаѓаат новите информации, се до праќањето на резултатот на истрагата, преземените мерки и слично, т.е. до моментот кога нема нешто ново веќе да се каже. На овој начин организацијата се позиционира како кредибилен извор на информации и се задоволува „гладот“ на медиумите и јавноста за нови информации.

3.2. Тим и совети за кризно комуницирање

3.2.1 Тим за кризно комуницирање

Задачата на тимот за кризно комуницирање е планирање, креирање и спроведување на сите активности за комуникација во организацијата кон различните целни групи. Одлуките кои ги носи Тимот се задолжителни за сите вработени. Тимот за кризно комуницирање вообичаено го раководи најодговорното лице во организацијата, директорот или во негово отсуство заменик директорот, односно лице овластено од нив.

Во составот на Тимот за кризно комуницирање влегуваат лица кои можат со своето знаење и способност да придонесат кон што е можно подобро решавање на кризната ситуација. Ако кризата се однесува на повеќе сектори, важно е јасно да се поделат одговорностите и надлежностите. Идеално е да постои еден Тим и тој да ги вклучува претставниците на сите сектори/министерства и слично, но во пракса тоа е многу тешко да се реализира, поради што е потребно што е можно попрецизно да се дефинираат границите за давање на информации за да не се повреди туѓиот „воздушен простор“, бидејќи тогаш можат да се случат уште повеќе компликации.

Во текот на подготовките на Планот за кризна комуникација, во составот на Тимот за кризно комуницирање однапред можат да се именуваат раководителот на организацијата, шефот на кабинет (ако постои или главното оперативно лице), лицето задолжено за односи со јавност, портпаролот, ако постои како посебна должност и да се именуваат други лица, во зависност од ситуацијата.

Многу е важно Тимот за кризно комуницирање да одреди едно лице кое ќе настапува во медиумите во име на организацијата. Во зависност од случајот, тоа можат да бидат и повеќе лица, но неопходно е пораките кои се претставуваат во јавноста да бидат еднозначни, јасни и доследни.

Тимот треба да функционира единствено и ускладено и во најкраток рок да:

- ги собере сите расположливи информации за кризната ситуација – ефикасно интерно комуницирање.
- ги подготви лицата или портпаролот за комуникација со медиумите и целните групи.
- подготви/одреди една до три клучни пораки, во согласност со целните групи.
- одлучи за начинот на соопштување на пораката, т.е. алатките за комуникација (соопштение, конференција за медиуми, интервју...).
- води понатамошна кризна комуникација до нејзиното завршување.

Тимот треба да обезбеди непрекината и точна информираност за настанот и постојана комуникација со медиумите, за на тој начин да го спречи или барем намали ширењето на гласини, невистини и дезинформации.

ТИМ ЗА КРИЗНО КОМУНИЦИРАЊЕ		
ЗАДАЧА	ОРГАНИЗАЦИЈА	ФУНКЦИОНИРАЊЕ
Главната задача на Тимот е да обезбеди непрекината и точна информираност за настанот и постојана комуникација со медиумите, за на тој начин да го спречи или барем намали ширењето на гласини, невистини и дезинформации	- Раководител на Тимот - Членови - Лице задолжено за односи со јавност	- Ги собира сите расположливи информации за кризната ситуација - Ги подготвува лицата задолжени за односи со јавноста - Подготвува/одредува една до три клучни пораки, во согласност со целните групи на кои им се обраќа - Одлучува за начинот на соопштување на пораката, т.е. алатките за комуникација

3.2.2. Совети за кризно комуницирање

Во работата на Тимот важно е да се раководиме по правилото дека лошите вести треба да се соопштат што е можно порано, бидејќи една лоша вест денес е помалку болна од гласините и конструкциите кои што ќе бидат создадени во наредните седум дена од нејзиното премолчување. Никако не треба да се шпекулира или да се изнесуваат непроверени или неутврдени факти, ниту треба да се „зашеќери“ вистината или да се претставуваат лажни надежи. Во случај кризната ситуација да има за последица губење на човечки животи, не треба да се даваат никакви информации за жртвите, нивните имиња/ работни места и сл., пред да бидат информирани нивните семејства.

Ако дојде до грешка во текот на комуникацијата, треба да се извиниме, да ја признаеме грешката и да покажеме сочувство и грижа. **Вистината треба да е над сè – лажењето е апсолутно недозволливо.**



СОВЕТИ ЗА КРИЗНО КОМУНИЦИРАЊЕ

- Лошите вести треба да се соопштат што е можно побрзо
- Не шпекулирајте, ниту изнесувајте непроверени и неутврдени факти, ниту да ја „зашеќерувате“ вистината или да претставувате лажни надежи
- Секогаш прво информирајте го семејството со информации за неговите членови
- Во случај на грешка извините се и покажете сочувство и грижа
- Вистината пред сè

3.3. Дефинирање на целни групи и клучни пораки

3.3.1. Целни групи

Дефинирање на целната група е клучен чекор во било која работа.

Зошто е тоа важно во кризната комуникација? Не се сите заинтересирани за кризата на ист начин.

Поради тоа и не им се обраќае на сите јавности на ист начин. Никогаш не треба да се фокусираме на општата јавност. Општеството е поделено на групи според различни категории: возраст, образование, приходи, географска положба, вредности, професии, општествен статус... а успешното комуницирање подразбира обраќање на посебно дефинирани целни групи. Кога ги утврдуваме целните групи, важно е и да утврдиме кои се нивните склоности, вредности и потреби.

Профилот на целните групи го олеснува создавањето на стратегии и планови, креирањето на пораки, изборот на алатки и канали за комуникација, како и мерењето на успешноста на комуникацијата. Тој процес е уште поизразен во текот на криза, кога кризниот тим има малку време на располагање и кога е соочен со задачата за насочување на вниманието кон приоритетите.

Често се занемарува една важна целна група, а тоа е интерната јавност. Никогаш не треба да заборавиме на значењето на редовната комуникација со колегите во организацијата. Неприфатливо е, но често се случува, колегите кои не се директно вклучени во кризата да чујат по прв пат за неа од медиумите и социјалните мрежи.

Интерните јавности се важни во кризните ситуации бидејќи тие се најверодостојните портпароли на една организација. Вработените делуваат како своевидни амбасадори на организацијата кои порано или подоцна ќе дојдат во ситуација дополнително да објаснуваат што менаџментот на организацијата презема за да ја заузди кризната ситуација. Многу често, медиумите токму од нив ќе бараат информации, коментари и мислења за кризната ситуација. Покрај улогата на посредници со екстерните јавности, вработените имаат важна улога и во комуникацијата со оние кои се директно вклучени во кризата, како пријателите и семејството. Поради сето тоа, неопходно е вработените да ги добијат информациите за кризата директно од самата организација и тоа пред наведените информации да ги добијат екстерните јавности. U takvim situacijama do izražaja dolazi kvalitetno postavljen krizni plan.



- Дефинирање на целната група и нејзините склоности, вредности и потреби
- Врз основа на целните групи да се дефинираат стратегии и планови, креираат пораки и одберат алатки и канали за комуникација
- Да се воспостави интерна комуникација за кризата, во организацијата, за информирање на вработените

3.3.2. Клучна порака

Кога се знае што е целта и на кого треба да му се обратиме, време е да се размислува што ќе и кажеме на јавноста и како. Тука, пред сè, се мисли на клучните пораки кои треба да се подготват, а кои треба да го содржат она што организацијата сака нејзината клучна публика да го чуе и запомни за одредено прашања или криза. Доволно е да се подготват три до четири клучни пораки и тие

вообичаено имаат една од следните три намени:

1. Да ја информираат јавноста по некое прашање или криза.
2. Да ја придобијат или повторно да ја изградат довербата на јавноста во организацијата, ако таа била изгубена.
3. Да го стимулираат ангажирањето на јавноста, ако кризата е од таков вид што бара од јавноста да преземе одредени чекори.

Клучната порака е основната содржина за сите комуникациски алатки и го претставува тоа што организацијата сака публиката да го запомни откако ги има чуено првите информации, прочитала интервју или соопштение на веб презентацијата на институцијата.

Вообичаено се дефинираат три или четири клучни поради за одредена ситуација, кои се повторуваат повеќе пати во соопштението или изјавата за медиумите. Овие пораки потоа се поткрепуваат со факти или статистички податоци и искуството на лицето кое зборува или трета страна, што и дава кредибилитет на приказната.

Подготвувањето на генерални клучни пораки треба да биде составен дел и на процесот на планирање на комуникацијата, додека конкретните пораки поврзани со кризната ситуација се подготвуваат во зависност од видот на кризата. Кога ќе се случи кризата, треба да имаме на ум дека однапред подготвените општи пораки се половина од работата, не само во кризната комуникација, туку во комуникација воопшто.

Кои се одликите на добра клучна порака во кризни ситуации?

Навремена содржина, кратки, резимирани и конкретни пораки, без стручни изрази и термини, кои покажуваат сочувство и емпатија и се ориентирани кон решавањето на проблемот, а не го ветуваат невозможното и не го претпоставуваат можниот исход, бидејќи во кризните ситуации не можеме да предвидиме ништо со сигурност.



- Клучните пораки треба да го содржат тоа што целната публика треба да го чуе и запомни по одредено прашање или криза
- Клучните пораки треба да се поткрепат со факти и статистика, како и со искуството на учесниците со цел давање на кредибилитет на изнесените информации
- Клучните пораки треба да бидат навремени, куси и конкретни, по можност без многу стручни изрази и термини, а по потреба со доза сочувство и емпатија и ориентирани кон решавањето на проблемот
- Клучните пораки не треба да го ветуваат невозможното, ниту да го претпоставуваат можниот исход на кризата

3.4. Алатки за комуникација

Како алатки за комуникација ги нарекуваме сите средства со чија помош се пренесува пораката до целната јавност, како на пример: соопштение за јавност, конференции за печат, написи, вести, огласи, билтени, инфографици, интервјуа, изјави за медиумите, видео материјал и слично. И при изборот на канал и на алатка, треба да водиме сметка за тоа на која целна група и се обраќа организацијата и кои ресурси и се на располагање.

3.4.1. Соопштение за медиуми

При пишување на соопштение за медиумите, важно е да се обрне внимание на неколку елементи. Ако насловот не е соодветен, може да се случи соопштението да не биде прочитано. Во соопштението треба да се одговори на прашањата: кој, што, каде, кога, како и зошто. Сепак, секогаш треба да се почне со тоа што е најважно во соопштението кога кризата ќе се случи, а тоа е информацијата што се случило, кога и каде, додека одговорите на прашањата како и зашто вообичаено се пласираат во некое од наредните соопштувања, откако ќе се дојде до нив. Ако приликата го овозможува тоа, препорачливо е да се цитираат изјави кои се важни за темата, т.е. можат да се цитираат експерти, функционери или лица кои се, на пример, директни учесници во кризата. Цитатите не треба да бидат предолги и во нив да се повторува веќе кажана содржина. На крајот на соопштението секогаш треба да се остават податоци на лице кое може да се контактира за повеќе информации, како и кога може да се очекува следното соопштение со нови информации.

Во текот на една кризна ситуација, на медиумите можат да им се пратат и повеќе соопштенија, а секое наредно треба да содржи нови податоци за кризата.



- Соопштението за медиумите треба да има соодветен наслов
- Во соопштението треба да се одговори на прашањата: кој, што, каде, кога, како и зошто
- Се препорачува цитирање на изјави на експерти, функционери или лица кои се непосредни учесници во кризата
- На крајот на соопштението треба да се наведат податоците на лицето кое може да се контактира за повеќе информации како и кога може да се очекува следното соопштување со нови информации

3.4.2. Конференција за медиуми

Многу луѓе се прашуваат дали е потребно да се организира конференција за новинари кога ќе се случи некоја криза – да, но само ако организацијата е подготвена за тоа (што често не е првиот ден).

Предмет на конференцијата за медиуми треба да бидат сложени и многу важни теми кои треба дополнително да се објаснат. Ваквиот вид на настани подразбира дека организацијата има многу важна информација која сака да ја објави и која се однесува на пошироката јавност.

Поканата за медиуми треба да содржи јасни и прецизни информации за темата на конференцијата, говорниците, организаторот, датумот, местото и времето. Корисно е пред одржувањето на конференцијата за медиуми да се подготви материјал за новинарите. Тој може да содржи публикации, брошури, извештаи и дополнителни материјали кои можат да ја објаснат позадината на кризата.

Конференцијата ја води модератор кој има искуство во тоа, за соодветно да ја најави темата и говорителите и за да модерира со потенцијалните прашања на новинарите. Се подразбира дека новинарите ќе добијат простор за поставување прашања. Во спротивно, ако комуникацијата е еднонасочна, ефектот може да биде контрапродуктивен и со тоа ќе се прати лоша порака. Говорителите кои што ќе зборуваат на конференцијата за новинари треба да бидат внимателно одбрани и многу добро подготвени и да ги имаат на располагање сите информации за кризата кои ги има организацијата во тој момент. Уште во фазата на планирање на конференцијата за печат треба да се предвидат сите прашања кои новинарите можат да ги постават. Се разбира, во овој конкретен контекст неопходно е да ги имаме на ум сите видови на прашања, дури и оние кои можат да се доживеат како злонамерни.

Важно е многу внимателно да се процени да постои потреба за организирање на конференција за новинари или кризата може да се држи под контрола со пренесување на информации преку други комуникациски алатки. Свикување на непотребна конференција за новинари може да ја пролонгира кризата и на тој начин да ја потенцира темата на сите медиуми.



- Конференцијата за медиуми се организира кога сме подготвени за тоа
- Се организира во случај да е потребно да се соопштат важни информации на јавноста
- Поканата за медиуми треба да содржи јасни и прецизни информации за темата на конференцијата, говорителите, организаторот, датумот, местото и времето
- Пожелно е однапред да се подготват материјали за новинарите со информации за кризата

3.4.3. Други алатки

Меѓу останатите алатки за комуницирање во текот на криза, најчесто се применуваат изјавите за медиуми и гостувањата во информативни емисии на телевизија, а поретко, или во подоцнежните фази на комуникација, гостувања во студија со повеќе соговорници, како и подолги интервјуа. Причината за тоа е што пред сè во почетниот период организацијата не располага со сите информации и најчесто не е во можност да одговори на сите прашања и тогаш може да дојде до развивање на различни теории или шпекулации. Подолгите интервјуа спаѓаат во последните пакети на кризната комуникација кога е потребно, на пример, подетално да се објасни и потврди резултатот на истрагата.



ДРУГИ АЛАТКИ

- Изјави за медиуми
- Гостувања во емисии
- Интервјуа

3.4.4. Комуникација со медиумите

Медиумите имаат навистина големо значење во комуникацијата на организацијата со екстерните јавности, а вистинската вредност на соработката со медиумите се гледа токму во периоди на криза. Организациите често во нормални, секојдневни околности мораат навистина да се потрудат нивните приказни и информации да допрат до медиумите. Во текот на криза оваа активност потекнува токму од медиумите кои бараат информации и ги поттикнуваат претставниците на организацијата да воспостават комуникација со нив.

Благодарейќи на квалитетната соработка со медиумите која се воспоставува пред кризата, тие можат да ја намалат забуната и ширењето непроверени информации кога кризата ќе се случи. Можноста за погрешно толкување е поголема ако медиумите не располагаат со сите факти кои организацијата можела да им ги осигури. Во тоа, обезбедувањето на факти врз основа на кои медиумите ќе ја толкуваат ситуацијата е од клучна важност во првите неколку часа по избивањето на ситуацијата.

Има две грешки кои организацијата може да ги направи во комуникацијата со медиумите во текот на криза:

- 1. Првата е одбивање на комуникација, што ќе се протолкува како признавање на вина или одговорност за тоа што се случува.** Комуникацијата со медиумите мора да биде континуирана, а нејзината содржина треба да зависи од информациите со кои располага организацијата во дадениот момент.
- 2. Втората е неисполнување на ветувањето за доставување на информации за медиумите.** Основата на секоја проактивна комуникација со медиумите е да се намали несигурноста и стравот во јавноста, бидејќи таа може кризата да ја следи само во медиумите. Поради тоа, токму организацијата и нејзините комуникатори треба да обезбедат што е можно поквалитетно информирање преку проактивна комуникација.

Доколку се случи новинарите први да дознаат за кризата и да ги информираат претставниците на организацијата, најдобро е на кратко да се одложи комуникацијата и да се замолат претставниците на медиумите за разбирање и да им се вети дека ќе бидат контактирани меѓу првите, штом се соберат проверени информации за ситуацијата.

Во случај на такви ситуации, можните одговори кои се даваат на новинарите се:

- Не располагаме со сите информации во овој момент. Ќе ви се јавиме што имаме повеќе информации, или

- Немаме информации што моментално се случува, но во фаза сме на собирање информации и штом дознаеме што се случува ќе ви се јавиме.

Најважно е да се исполнат сите ветувања! Да се јавиме кога е ветено, да кажеме што може да се каже или да замолиме за уште време, но да одржуваме контакт!



- Не одбивајте комуникација со медиумите
- Доставете ги ветените информации на медиумите
- Во случај новинарите први да дознаат за кризата, потребно е накусо да се одложи комуникацијата и да се замолат претставниците на медиумите за разбирање и да им се вети дека ќе бидат меѓу првите контактирани

Кој треба да ја претставува институцијата пред јавноста во текот на криза?

Во текот на криза организацијата треба да именува едно или две лица кое ќе излегуваат во јавност со информации, со што ќе се намали можноста за неусогласени изјави или давање на различни објаснувања за одредени настани. Нема цврсто правило кој би требал да ја работи таа работа, но тоа треба да биде некој од повисоко ниво на хиерархија или портпарол. Во некои случаи, таа улога може да ја преземе и највисокиот раководител, особено во случај на губење на животи, тешки повреди или големи финансиски штети.

Во секој случај, треба да запомниме дека помалку од 10% од кажаното останува трајно запомнето. Во кризните ситуации е поефективно ако портпаролот е елоквентно, комуникативно и смирено лице кое нема да каже работи што не треба под притисок, бидејќи...

„ДОВЕРБАТА СЕ КАЧУВА ПО СКАЛИ, А СЕ СИМНУВА СО ЛИФТ“.

Клучното обележје на содржините кои лицата во име на организацијата ќе ги претстават на јавните настапи во текот на криза треба да бидат точност, вистинитост и прецизност. Многу е важен начинот на кој ќе се обликува содржината поради тоа што, кога ќе настапи криза, постои голем интерес за информации, а нив ги има малку во таа фаза. Лошо изведен јавен настап може да го спречи прецизното разбирање на пренесената порака.

3.4.5. Кризна комуникација на социјалните мрежи

Кризата која избива на каналите за комуникација на интернет, како впрочем и било која друга криза, не треба да биде занемарена. Заради тоа потребно е добро да се подготвиме, а кога ќе се случи потенцијална криза, да бидеме свесни за проблемот, отворени, достапни и насочени кон неговото решавање. Во тој процес, важно е постојано да се слушаат реакциите и да се праќаат соодветни повратни информации – многу работи зависат од квалитетот на комуникацијата.

И во овој случај анализата и планирањето се едни од првите и најважни чекори. Во своите стратегии за онлајн комуникации треба да вклучиме и план за кризно комуницирање. Треба да се формира тим кој ќе биде задолжен за онлајн кризна комуникација, а во кој главниот збор треба да ги имаат лицата кои се задолжени за комуникација.

За почеток, треба да размислиме што може да доведе до криза и кои чекори треба да се преземат за да не се поттикне или предизвика кризата. Податоците и информациите кои се објавуваат треба да бидат точни и проверени, што особено се однесува на информации од други извори. Тонот на комуникација треба да биде прилагоден на целната група и каналот кој се користи.

Тука е исто така важно да се направи разлика меѓу инцидент и криза. Дали е во прашање нешто што може да го наруши угледот и репутацијата на организацијата или уште еден негативен коментар базиран на неинформираност и предрасуди. На неистините или неточните или погрешно протолкуваните информации треба да се одговори со транспарентност и релевантни податоци, а доколку се случило нешто што е грешка на организацијата, треба да се биде искрен, отворен и да се покаже сочувство, како и настојување да се направи сè што е можно за да се исправи таа грешка.

Кога ќе се случи кризата треба да се реагира брзо, директно да се одговара на прашањата, коментарите и пораките и да се објавуваат информации кои се однесуваат на кризниот настан. Доколку кризата се јавила на повеќе нивоа, важно е комуникацијата на социјалните мрежи да се усогласи со комуникацијата на другите канали, за да се овозможи праќање на конзистентна порака.

Без оглед на тоа дали кризата е присутна само на социјалните мрежи или тие се користат како еден од каналите за комуникација, за криза што се случува на повеќе нивоа не смее да се занемари значењето на онлајн комуникацијата, ниту на неа смее да и се посвети помалку време и внимание.



- Важно е постојано да се слушаат реакциите и да се праќаат соодветни повратни информации
- Треба да се формира тим кој ќе биде задолжен за онлајн кризна комуникација
- Тонот на комуникацијата треба да биде прилагоден на целната група и каналот кој се користи.
- Да се направи разлика меѓу инцидент и криза. Дали е во прашање нешто што може да го наруши угледот и репутацијата на организацијата или уште еден негативен коментар базиран на неинформираност и предрасуди
- На неистините или неточните или погрешно протолкуваните информации треба да се одговори со транспарентност и релевантни податоци
- доколку се случило нешто што е грешка на организацијата, треба да се биде искрен, отворен и да се покаже сочувство, како и настојување да се направи сè што е можно за да се исправи таа грешка
- Кога ќе се случи кризата треба да се реагира брзо, директно да се одговара на прашањата, коментарите и пораките и да се објавуваат информации кои се однесуваат на кризниот настан

4. Што по кризата

Крајот на кризата на значи и крај на работата на кризниот тим. Тоа е, се разбира, време да се увиди што било добро комуницирано, а каде односите со јавноста не биле успешни.

Успешната кризна комуникација примарно е последица на квалитетен кризен план и способноста на кризниот тим да го примени на вистински начин. Ако кризната комуникација не е успешна, може да се каже дека планот за кризна комуникација не бил добар во смисла дека предвидените активности не се применливи во праксата на кризните ситуации.

Организациите мораат да ја разберат причината за својот неуспех, ако сакаат од него извлекат квалитетни поуки за иднината.

Кризата може да предизвика различни форми на штета, а една од главните задачи во кризното комуницирање по кризата е да се утврди нејзиниот опсег. Во поглед на угледот, штетата може да се поврзе со перцепцијата за организацијата и тоа како разлика меѓу угледот што кризата го има пред и угледот што кризата го има по завршувањето на кризната ситуација, како и на основ на медиумското известување за кризата.

После кризата потребно е:

- Да се продолжи со следење на медиумите и приказните по кризата и да се контактираат сите новинари со отворени барања на кои не било одговорено;
- Да се ажурираат списоците на медиуми со оние медиуми со кои организацијата комуницирала во текот на кризата;
- Врз основа на коментарите на социјалните мрежи и објавите во медиумите, да се утврди што било успешно, а што треба да се подобри

Treba imati na umu i da je neuspeh deo procesa učenja. Osim prepoznavanja grešaka, lekcije koje organizacije mogu naučiti nemaju nikakve koristi ako se ne mogu iskoristiti za sprečavanje novih grešaka ili postizanje uspeha. Nijedna kriza ne sme da prođe a da se direktno iskustvo, koje može da bude i bolno, ne iskoristi za učenje.



- Потребно е да се изврши анализа на кризната ситуација и комуникацијата со медиумите и целните групи
- Да се продолжи со следење на медиумите и приказните по кризата и да се контактираат сите новинари со отворени барања на кои не било одговорено;
- Да се ажурираат списоците на медиуми со оние медиуми со кои организацијата комуницирала во текот на кризата;
- Врз основа на коментарите на социјалните мрежи и објавите во медиумите, да се утврди што било успешно, а што треба да се подобри

ПЕРИОД ПРЕД КРИЗАТА

ПРОЦЕНКА НА РИЗИК

- Анализа на медиумите
- Препознавање на теми и коментари кои имаат кризен потенцијал
- Идентификација на потенцијалните кризи и проблеми
- Одредување на заинтересирани /погодени страни

ОБУКИ И ВЕЖБИ

- Обука на менаџментот
- Обука на вработените за интерни процедури
- Организирање на вежби за кризна комуникација

СОЈУЗНИЦИ

- Партнерски организации
- Професионалци од структурата
- Медиуми

Содржина на планот за кризна комуникација

1. Сценарија на можни кризи	Опис на сценарија на можни кризни ситуации и нивните последици
2. Телефонски именик	Направете документ со контакт податоците на членовите на кризниот штаб, потенцијалните сојузници, аналитичари, опоненти и други
3. Список на медиуми	Направете документ со телефони, адреси на електронска пошта и профили на социјални мрежи на новинари и редакции
4. Клучни пораки	Однапред подгответе ги општите пораки за секоја кризна ситуација
5. Целни групи	Препознајте ги целните групи на организацијата и целните групи кои можат да бидат погодени од ситуацијата
6. Податоци за организацијата	Подгответе документ со опис на резултатите од досегашната работа, придонесот кој го дала организацијата, превентивните обуки за намалување на ризикот од настанатата криза, кампањите за информирање на јавноста, итн.
7. Први информации за медиумите	Подгответе предлог соопштение, објави на социјалните мрежи и евентуални говорници на конференција за печат
8. Можни прашања и одговори на новинарите, екстерната јавност и надредените	Подгответе потенцијални прашања и одговори за секое сценарио на можни кризни ситуации
9. Основни процедури	Подгответе делови на закони, подзаконски акти и процедури кои можат да бидат корисни во подготовката на финалните информации
10. Листа за проверка	Подгответе листа за проверка на сите неопходни чекори во текот на кризата:: ☒ Воспоставен тим за кризно комуницирање ☒ Извршена проценка на ситуацијата ☒ Дефинирана стратегијата за настап ☒ Подготвен план на кризната ситуација ☒ Информирани релевантните учесници и заинтересирани страни ☒ Заштита од неконтролирано одлевање на информациите ☒ Воспоставено континуирано информирање на сите релевантни страни

НАЈЧЕСТИ НОВИНАРСКИ ПРАШАЊА

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Колку е сериозна заканата? • Колку штета може да направи? • Дали е национална / локална по обем • Кои системи се ранливи или погодени? • Кој е погоден? • Како можете да го спречите тоа? • Како можете да го поправите тоа? • Колку пријави се примени? | <ul style="list-style-type: none"> • Колку штети се пријавени? • Како овој напад може да се спореди со други напади? • Кој е проценетиот трошок за активностите? • Колку брзо се шири и колку широко е распространета активността? • Може ли да му се влезе во трага на напаѓачот? • Каде да се обратам за помош? • Кои ресурси се достапни? |
|---|---|

PITANJA KOJA SE POSTAVLJAJU PRILIKOM DEFINISANJA STRATEGIJE

- Што е криза?
- Дали постои поважен проблем?
- Дали ќе ги има уште?
- Што во најлош случај?
- Кои се временски предвидливите рокови?
- За што навистина се работи?
- Можеме ли да ги вклучиме сојузниците?
- Кои се сите актери на кризата?
- Дали може центарот да се помести?
- Може ли кризата да се „конзервира“?

ПЕРИОД ВО ТЕКОТ НА КРИЗАТА

ПРИНЦИПИ НА КОМУНИЦИРАЊЕ

БРЗИНА И ТОЧНОСТ

- Навремената комуникација е важен елемент на ефикасниот одговор на кризна ситуација
- Ако првите информации за кризата дојдат до јавноста токму од вас како претставник на институцијата, тоа ќе ви даде можност да ја обликувате приказната, но и да ја контролирате до одредена точка
- Пораките кои ги креирате во кризни ситуации мораат да бидат јасни, недвосмислени и прецизни
- Неопходно е два пати да ја проверите секоја информација која ја пласирате во јавноста
- Многу е подобро јавно да се зборува за тоа дека причината на одредена криза сè уште се испитува, отколку на јавноста да и се пласираат неточни или непрецизни информации

КОНЗИСТЕНТНОСТ

- Неопходно е од организацијата да излегуваат исти пораки
- Во текот на кризната ситуација идеално е да се „чуе само еден глас“ од институцијата
- Важно е да се информираат и вработените да ги упатуваат сите прашања од новинарите на лицата задолжени за комуникација со медиумите

ОТВОРЕНОСТ

- Под отвореност се подразбира достапност за медиумите и подготвеност за споделување на информации
- Лицата задолжени за комуникација со медиумите секогаш навремено треба да одговараат на барањата за информации
- Редовно треба да се одговара на прашањата или коментарите на следбениците на социјалните мрежи

ТИМ ЗА КРИЗНО КОМУНИЦИРАЊЕ

ЗАДАЧА	ОРГАНИЗАЦИЈА	ФУНКЦИОНИРАЊЕ
Главната задача на Тимот е да обезбеди непрекината и точна информираност за настанот и постојана комуникација со медиумите, за на тој начин да го спречи или барем намали ширењето на гласини, невистини и дезинформации	- Раководител на Тимот - Членови - Лице задолжено за односи со јавност	- Ги собира сите расположливи информации за кризната ситуација - Ги подготвува лицата задолжени за односи со јавноста - Подготвува/одредува една до три клучни пораки, во согласност со целните групи на кои им се обраќа - Одлучува за начинот на соопштување на пораката, т.е. алатките за комуникација

СОВЕТИ ЗА КРИЗНО КОМУНИЦИРАЊЕ

- Лошите вести треба да се соопштат што е можно побрзо
- Не шпекулирајте, ниту изнесувајте непроверени и неутврдени факти, ниту да ја „зашеќерувате“ вистината или да претставувате лажни надежи
- Секогаш прво информирајте го семејството со информации за неговите членови
- Во случај на грешка извините се и покажете сочувство и грижа
- Вистината пред сè

ДЕФИНИРАЊЕ НА ЦЕЛНИ ГРУПИ

- Дефинирање на целната група и нејзините склоности, вредности и потреби
- Врз основа на целните групи да се дефинираат стратегии и планови, креираат пораки и одберат алатки и канали за комуникација
- Да се воспостави интерна комуникација за кризата, во организацијата, за информирање на вработените

ДЕФИНИРАЊЕ НА КЛУЧНИТЕ ПОРАКИ

- Клучните пораки треба да го содржат тоа што целната публика треба да го чуе и запомни по одредено прашање или криза
- Клучните пораки треба да се поткрепат со факти и статистика, како и со искуството на учесниците со цел давање на кредибилитет на изнесените информации
- Клучните пораки треба да бидат навремени, куси и конкретни, по можност без многу стручни изрази и термини, а по потреба со доза сочувство и емпатија и ориентирани кон решавањето на проблемот
- Клучните пораки не треба да го ветуваат невозможното, ниту да го претпоставуваат можниот исход на кризата

АЛАТКИ ЗА КОМУНИКАЦИЈА

СООПШТЕНИЕ ЗА МЕДИУМИ

- Соопштението за медиумите треба да има соодветен наслов
- Во соопштението треба да се одговори на прашањата: кој, што, каде, кога, како и зошто
- Се препорачува цитирање на изјави на експерти, функционери или лица кои се непосредни учесници во кризата
- На крајот на соопштението треба да се наведат податоците на лицето кое може да се контактира за повеќе информации како и кога може да се очекува следното соопштување со нови информации

ДРУГИ АЛАТКИ

- Изјави за медиуми
- Гостувања во емисии
- Интервјуа

КОНФЕРЕНЦИЈА ЗА МЕДИУМИ

- Конференцијата за медиуми се организира кога сме подготвени за тоа
- Се организира во случај да е потребно да се соопштат важни информации на јавноста
- Поканата за медиуми треба да содржи јасни и прецизни информации за темата на конференцијата, говорителите, организаторот, датумот, местото и времето
- Пожелно е однапред да се подготват материјали за новинарите со информации за кризата

КОМУНИКАЦИЈА СО МЕДИУМИТЕ

- Не одбивајте комуникација со медиумите
- Доставете ги ветените информации на медиумите
- Во случај новинарите први да дознаат за кризата, потребно е накусо да се одложи комуникацијата и да се замолат претставниците на медиумите за разбирање и да им се вети дека ќе бидат меѓу првите контактирани

КОМУНИКАЦИЈА НА СОЦИЈАЛНИТЕ МРЕЖИ

- Важно е постојано да се слушаат реакциите и да се праќаат соодветни повратни информации
- Треба да се формира тим кој ќе биде задолжен за онлајн кризна комуникација
- Тонот на комуникацијата треба да биде прилагоден на целната група и каналот кој се користи.
- Да се направи разлика меѓу инцидент и криза. Дали е во прашање нешто што може да го наруши угледот и репутацијата на организацијата или уште еден негативен коментар базиран на неинформираност и предрасуди
- На невистините или неточните или погрешно протолкуваните информации треба да се одговори со транспарентност и релевантни податоци
- доколку се случило нешто што е грешка на организацијата, треба да се биде искрен, отворен и да се покаже сочувство, како и настојување да се направи сè што е можно за да се исправи таа грешка
- Кога ќе се случи кризата треба да се реагира брзо, директно да се одговара на прашањата, коментарите и пораките и да се објавуваат информации кои се однесуваат на кризниот настан



ПЕРИОДОТ ПО КРИЗАТА



ПО КРИЗАТА

- Потребно е да се изврши анализа на кризната ситуација и комуникацијата со медиумите и целните групи
- Да се продолжи со следење на медиумите и приказните по кризата и да се контактираат сите новинари со отворени барања на кои не било одговорено;
- Да се ажурираат списоците на медиуми со оние медиуми со кои организацијата комуницирала во текот на кризата;
- Врз основа на коментарите на социјалните мрежи и објавите во медиумите, да се утврди што било успешно, а што треба да се подобри



DCAF Geneva Headquarters

P.O.Box 1360
CH-1211 Geneva 1
Switzerland

✉ info@dcaf.ch

☎ +41 (0) 22 730 9400

www.dcaf.ch

@DCAF_Geneva