



# Priručnik o komunikaciji u kriznim situacijama

Sanja Savić i Jovan Krivokapić

Oktober 2022

# O DCAF-u

DCAF – Ženevski centar za upravljanje sektorom bezbednosti je posvećen poboljšanju bezbednosti država i njihovog stanovništva u okviru demokratskog upravljanja, vladavine prava, poštovanja ljudskih prava i rodnoj jednakosti. Od svog osnivanja 2000. godine, DCAF je pridoneo kreiranju održivijeg mira i razvoja pomažući države partnere i međunarodne činioce koji podržavaju te države u poboljšanju upravljanja sektorom bezbednosti kroz inkluzivne i participativne reforme. On kreira inovativne proizvode znanja, promoviše dobre norme i prakse, daje pravne savete i savete o politikama i podržava građenje kapaciteta državnih i nedržavnih činioca u sektoru bezbednosti.

DCAF – Ženevski centar za upravljanje sektorom bezbednosti

Maison de la Paix

Chemin Eugène-Rigot 2E

CH-1202 Ženeva, Švajcarska

Tel: +41 22 730 94 00

[info@dcaf.ch](mailto:info@dcaf.ch)

[www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch)

Twitter @DCAF\_Geneva

Design & layout: DTP studio

# Sadržaj

<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>1. Kriza i krizna komunikacija</b>	<b>1</b>
1.1. Javnost krize	2
1.2. Reputacija	2
<b>2. Zlatni period pre nastanka krize</b>	<b>2</b>
2.1. Procena rizika	2
2.2. Obuke i vežbe	3
2.3. Saveznici u krizi	3
2.4. Planiranje krizne komunikacije	4
<b>3. Komuniciranje tokom krize</b>	<b>9</b>
3.1 Načela komuniciranja tokom krize	10
3.1.1. Brzina i tačnost	10
3.1.2. Konzistentnost	11
3.1.3. Otvorenost	11
3.2. Tim i saveti za krizno komuniciranje	12
3.2.1 Tim za krizno komuniciranje	12
3.2.2. Saveti za krizno komuniciranje	14
3.3. Definisane ciljnih grupa i ključnih poruka	14
3.3.1. Ciljne grupe	14
3.3.2. Ključna poruka	15
3.4. Komunikacioni alati	16
3.4.1. Saopštenje za medije	16
3.4.2. Konferencija za medije	17
3.4.3. Ostali alati	18
3.4.4. Komunikacija sa medijima	18
3.4.5. Krizna komunikacija na društvenim mrežama	20
<b>4. Šta posle krize</b>	<b>21</b>

## Uvod

O uticaju krize na rad i budućnost organizacije, shvatamo i iz samog značenja ove, inače grčke, reči "Krizis" koja označava presudu, odluku, trenutak koji predstavlja čvorište nakon kojeg se događaji mogu odvijati u dva bitno različita pravca. Ili će organizacija krizu prebroditi kao pobednik, sa obe noge na zemlji, i hrabro i mudro nastaviti dalje ili će sa krizom nestati ili biti trajno oštećena.

Ovaj priručnik ima za cilj da ukaže na značaj krizne komunikacije i daje preporuke za upravljanje komunikacijom u krizi kako bi se umanjili štetni efekti i izvukle pouke kojima se može unaprediti budući rad.

Šta je važno pripremiti pre nastanka krize, kako se ponašati kada se kriza desi i koje pouke izvući iz svake nemile situacije, samo su neka od poglavlja priručnika. On treba da posluži kao oslonac i podrška u samostalnom kreiranju plana krizne komunikacije i njegove realizacije. U toku krize, koliko je važno pridržavati se određenih strogih pravila, isto tako je važno držati svoja čula budnim i sve vreme oslušivati ciljne grupe i javnost da bi se komunikacija mogla prilagoditi novonastalim okolnostima. Za to je, iznad svega, neophodna fleksibilnost u radu, mudrost i dosta znanja.

Priručnik ima svrhu da profesionalcima koji se bave informacionom bezbednošću ponudi jasne smernice za efektivnu komunikaciju u kriznim situacijama, a ona nije moguća bez:

- dobre pripreme,
- kriznog plana,
- konzistentne komunikacije tokom krize i
- transparentnog odnosa sa medijima.

Možda nije moguće sprečiti uticaj nekog sajber incidenta na organizaciju, ali jedna stvar koja se može kontrolisati jeste koliko dobro će organizacija biti pripremljena za komunikaciju u takvoj situaciji i kako će da reaguje na nju.

## 1. Kriza i krizna komunikacija

Šta je kriza, krizna situacija?

Kriza	Krizna situacija
<i>Neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vreme, a na koji je moguće samo delimično uticati.</i>	<i>Veći događaj sa potencijalno negativnim posledicama koje pogađaju organizaciju, kompaniju ili industriju, kao i njenu ciljnu javnost, proizvode, usluge ili dobro ime.</i>

## 1.1. Javnost krize

Krizna komunikacija se odnosi na funkcionisanje organizacije i ustanove u kriznim situacijama i ulogu osoba koje se bave odnosima sa javnošću. Kao događaj koji počinje van kontrole, kriza i te kako utiče na reputaciju organizacije i donosiće glavnih odluka u njoj. U tom smislu, ne treba pomišljati da je moguće sakriti krizu od javnosti i od interesnih grupa sa kojima organizacija radi, koje direktno ili indirektno zavise od nje. Jedno je sigurno, kada govorimo o kriznim situacijama: **PRE ILI KASNIJE, SVE SE SAZNA.**

Ozbiljne organizacije zato poseduju razrađeni **krizni plan**, listu najrealnijih mogućih neprilika ili kriznih situacija, kao i prioritetne operativne poteze ako do incidenta dođe. Sa detaljima plana upoznat je **tim koji je odgovoran za rešavanje krize**. Od brzine reagovanja kriznog tima zavisi i konačni ishod nemilog slučaja i opseg materijalne ili nematerijalne štete koja sledi. Pored brzine i kompetentnosti, otvorenost kanala komuniciranja, kao i jasnoća i nedvosmislenost preduzetih akcija, predstavljaju najvažnije obaveze tokom rešavanja krizne situacije.

## 1.2. Reputacija

Upravo zbog toga što svaka krizna situacija pre ili kasnije ispliva u javnost, ona i te kako utiče na reputaciju organizacije. Poznato je da se reputacija gradi dugo, strpljivo i odgovorno, a da se može narušiti u trenutku, poput duvanja balona kome je neophodno dosta snage i vazduha da zauzme puni oblik i veličinu, a dodir igle da se rasprsne u stotinu komada.

Kada kriza nastane, mnogo je faktora koji će uticati na odluku o tome koje informacije treba deliti i sa kime: procena štete po organizaciju, ciljne grupe, usklađenost sa važećim propisima, ispunjenje svih zahteva za dostavljanjem informacija, ali i finansijski aspekt krize. Kako i kada podeliti informacije sa javnošću i kako se nositi sa situacijom iz komunikacione perspektive, na kraju će uticati na reputaciju organizacije u okviru države i celog društva i toga treba biti svestan pre donošenja bilo koje odluke.

## 2. Zlatni period pre nastanka krize

Kriza narušava osećanje kontinuiteta i utiče dovodi to toga da se važne odluke donose **pod stresom i vremenskom tesnacu**, kako bi se što pre vratili „normalnom“ funkcionisanju.

Upravo zbog toga cilj blagovremene pripreme za krizne situacije jeste da se obezbedi redovno funkcionisanje organizacije što pre kada kriza nastane, a da se eventualna šteta po građane, kompanije ili državne institucije prevenira i što pre sanira.

### 2.1. Procena rizika

Nijedna organizacija ne može da spreči sve krize, jer određen broj i prirodu pretnji i rizika nije moguće eliminisati. Zato je veoma bitna komponenta pripreme organizacije za krize. Izrada plana krizne komunikacije, obučavanje tima za krizni menadžment, kao i redovno uvežbavanje organizacije za kriznu komunikaciju čine osnovu dobre pripreme. Dobra priprema i razrađen plan su uvek bili više od polovine odrađenog posla.

Poželjno je u ovom periodu pozabaviti se procenama rizika, napraviti kratku analizu tradicionalnih i online medija sa jednim osnovnim ciljem, da se blagovremeno uoče sve teme i komentari koji imaju krizni potencijal.

Rezultati procene mogu da se koriste za identifikaciju potencijalnih kriza i problema kao i za određivanje zainteresovanih/pogođenih strana, ali i za kreiranje scenarija za Plan krizne komunikacije.

## **2.2. Obuke i vežbe**

Kriza nikada nije dobar trenutak za otkriće da organizacija nije spremna da se suoči sa izazovom koji krizna komunikacija donosi. Nakon procene rizika nameće se pitanje, da li je menadžment organizacije obučen za nastupe u medijima i kriznu komunikaciju? Ukoliko je odgovor odričan u celosti ili makar delimično, period pre krize je idealan za rešavanje manjka obuke i za sticanje neophodnih veština kriznog komuniciranja. Obuka takođe podrazumeva i interna informisanja zaposlenih o važećim procedurama, novinama u radu i sl. zbog toga što period krize uvek pokaže koliko je organizacija jaka ili ne, kao i da li je dobro organizovana.

Sprovođenje redovnih vežbi je najbolji način da se obezbedi spremnost tima da uspešno odgovori na izazove koji ga u krizi očekuju. Na taj način, pre krize, biće identifikovane eventualne slabosti plana krizne komunikacije, njegovi nedostaci i oblasti za poboljšanje. Vežbama se gradi timski duh članova organizacije, inspiriše njihovo samopouzdanje i poboljšava njihova sposobnost da se uspešno suoče i vode kriznu komunikaciju.

Tokom vežbi je poželjno proigravati scenarija kriznih situacija koja se mogu desiti organizaciji. Najjednostavnije je da se vežbe organizuju i realizuju u okviru organizacije, ali je poželjno, naročito tokom vežbi javnog nastupa, čuti i sud osoba koje nisu deo kolektiva i koje mogu na krizu gledati i drugim očima. Povremeno je dobro za vežbe angažovati i novinare, PR stručnjake, psihologe i druge profesionalce koje mogu doprineti da se organizacija što bolje pripremi za krize.

## **2.3. Saveznici u krizi**

Ovaj period je takođe pogodan i za stvaranje dobrih odnosa sa trećim licima, odnosno organizacijama, koje mogu biti saveznici kada nastupi kriza. Tu se pre svega misli na profesionalce iz struke, softverskih kompanija, profesore fakulteta, predstavnike različitih instituta i drugih državnih organa ali i medija. Upravo takve osobe mogu odigrati ključnu ulogu kada javnost vaga da li će verovati ili ne jednoj organizaciji. Za izgradnju dobrih odnosa sa potencijalnim budućim saveznicima ne treba štedeti ni vremena ni truda.

*Kriza vas može iznenaditi, ali vaša reakcija na nju ne bi smela.*

### PROCENA RIZIKA

- Analiza medija
- Prepoznavanje tema i komentara koje imaju krizni potencija
- Identifikacija potencijalnih kriza i problema
- Određivanje zainteresovanih/pogođenih strana

### OBUKE I VEŽBE

- Obuka menadžmenta
- Obuka zaposlenih o internim procedurama
- Organizovanje vežbi o kriznoj komunikaciji

### SAVEZNICI

- Partnerske organizacije
- Profesionalci iz struke
- Mediji

## 2.4. Planiranje krizne komunikacije

U svakoj organizaciji se obično javlja otpor kada se radi o planiranju krizne komunikacije, sa uobičajenim elementima sujeverja: Da li planiranjem krizne komunikacije mi na neki način prizivamo krizu? Da li to treba da radimo u periodu kada je sve u redu? Odgovori su jasni:

- Planiranjem krizne komunikacije organizacija se priprema za što bolju i ispravniju reakciju na krizu, kako bi umanjila njenu štetu.
- Da, planiranjem i pripremom bi se trebalo uvek baviti.

Osnovni elementi **Plana krizne komunikacije** su:

### 1. Scenarija mogućih kriza

Na osnovu procena rizika, trebalo bi opisati scenarija mogućih kriznih situacija i njihovih posledica. Poželjno je pustiti mašti na volju i uvek imati na umu da se pojedini scenariji ne moraju završiti sa jednim nemilim događajem. Kriza može imati više uzastopnih udara sa različitim posledicama, a što se više razmišlja o tome, to će pribranost i spremnost zaposlenih biti veća za slučaj da se zaista tako nešto i dogodi.

## **2. Telefonski imenik**

Ovaj imenik treba da sadrži poslovni broj telefona ali i privatni, zajedno sa kućnom adresom svakog člana Tima za krizno komuniciranje. U krizama se često ostvaruju odredbe Marfijevog zakona tako da je potrebno obezbediti što više podataka na vreme. Osim članova kriznog tima, potrebno je uvrstiti i druge kontakte koji mogu biti od koristi - potencijalni saveznici, analitičari, oponenti i drugi. Voditi računa da se navedeni podaci čuvaju u skladu sa GDPR pravilima. U zavisnosti od kriznih scenarija, mogu se razlikovati i osobe koje mogu biti od suštinske važnosti, npr. ako je kriza u vezi sa telekomunikacijama, tu dolaze u obzir kontakti osoba iz sektora fiksne ili mobilne telefonije, ili ako se radi o bankarskom sektoru, to mogu biti predstavnici banaka, ili udruženja, pa onda predstavnici zaštitinika potrošača i dr. Svakako i njihove kontakte treba imati u imeniku.

## **3. Medijska lista.**

Spisak novinara i redakcija sa njihovim kontakt telefonima, e-mail adresama, a poželjno je i nalozima na društvenim mrežama. Treba biti svestan da novinari često menjaju redakcije, tako da ovu listu treba redovno ažurirati. Voditi računa da se navedeni podaci čuvaju u skladu sa GDPR pravilima.

## **4. Definisane ključne poruke.**

Unapred pripremljene opšte poruke za organizaciju. Poželjno je pripremiti makar po jednu ključnu poruku za svaki krizni scenario;

## **5. Definisane ciljnih grupa.**

Navesti opšte ciljne grupe koje se vežu za organizaciju, ali posebno naglasiti i ciljne grupe koje mogu biti pogođene prethodno definisanim kriznim scenarijima.

## **6. Ključni opšti podaci o organizaciji**

Potrebno je prikupiti podatke o organizaciji kao što su rezultati dosadašnjeg rada, doprinos koji je organizacija dala, preventivne obuke za umanjenje rizika od nastale krize, kampanje informisanja javnosti, rad sa privredom i ključnim državnim institucijama i sl.

## **7. Nacrta prvih informacija za medije.**

Pripremiti predlog kostura saopštenja i objava na društvenim mrežama, sa osnovnim informacijama koji, upotpunjeni informacijom o konkretnoj krizi, mogu da se iskoriste u svakoj situaciji.

## **8. Pripreme mogućih pitanja i odgovora novinara, eksterne javnosti i nadređenih.**

Poželjno je pripremiti potencijalna pitanja i odgovore, ali i razraditi ih za svaki pripremljeni scenario iz Plana. Pitanja treba da budu realna, konkretna, ali i hipotetička, teška i provokativna. Prilikom sastavljanja pitanja i odgovora, voditi računa o aktuelnim dešavanjima, sajber krizama i sl. u svetu i kod nas koje se mogu dovesti u vezu sa aktuelnom krizom.

## **9. Osnovne procedure.**

U ovom odeljku mogu se priložiti delovi zakona, podzakonskih akata, procedura koje mogu biti korisne za pripremu konačnih informacija. Primera radi, zbog zaštite tajnosti podataka ili nacionalne bezbednosti, bezbednosti privrede..., organizacije tokom krizne komunikacije ne mogu nekada otkriti detalje nekog procesa,



procenjenog uticaja i slično. Međutim, takav odgovor često neće zadovoljiti novinare niti javnost, ali kada iza takve odluke stoje odredbe zakona ili propisa, time se stavu o "tajnosti i zaštiti" podataka daje kredibilitet.

## **10. Kratak podsetnik važnih koraka i važne preporuke (Checklist)**

U toku krize lako dolazi do širenja panike, naročito ako učesnici krize nemaju pređašnja iskustva u kriznim komunikacijama. Zbog toga nije na odmet napraviti kratku check listu šta ne sme da se zaboravi.

Checklistu treba da uradi svaka organizacija za sebe, a primer može da izgleda ovako:

1. Uspostavite Tim za krizno komuniciranje
2. Proceniti ozbiljnost situacije i odlučiti o strategiji
3. Odlučiti o ključnoj poruci/porukama
4. Pripremiti i realizovati konkretni plan krizne komunikacije
5. Upoznati relevantne ljude sa situacijom
6. Centralizovati informacije i sprečiti njihov nekontrolisan odliv
7. Pokazati razumevanje za interesovanje ciljnih grupa pogođenih krizom
8. Konstantno pružati informacije i izbegavati rasprave u javnom prostoru (na društvenim mrežama, gostovanjima...)
9. Biti fleksibilan
10. Misliti dugoročno
11. Ostalo...

## Sadržaj Plana krizne komunikacije

1. Scenarija mogućih kriza	Opisati scenarija mogućih kriznih situacija i njihovih posledica
2. Telefonski imenik	Napraviti dokument sa kontakt podacima članova kriznog štaba, potencijalnih saveznika, analitičara, oponenta i drugih
3. Medijska lista	Napraviti dokument sa telefonima, e-mail adresama, društvenim naložima novinara i redakcija
4. Ključne poruke	Unapred pripremiti opšte poruke za svaku kriznu situaciju
5. Ciljne grupe	Prepoznati ciljne grupe organizacije i ciljne grupe koje mogu biti pogođene kriznom situacijom
6. Podaci o organizaciji	Pripremiti dokument sa opisom rezultata dosadašnjeg rada, doprinosom koji je organizacija dala, preventivnim obukama za umanjenje rizika od nastale krize, kampanjama informisanja javnosti itd..
7. Prve informacija za medije	Pripremiti predlog saopštenja, objava na društvenim mrežama, eventualne govornika na konferenciji za novinare
8. Moguća pitanja i odgovora novinara, eksterne javnosti i nadređenih	Pripremiti potencijalna pitanja i odgovora za svaki scenario mogućih kriznih situacija.
9. Osnovne procedure	Pripremiti delovi zakona, podzakonskih akata, procedura koje mogu biti korisne za pripremu konačnih informacija.
10. Checklista	<p>Pripremiti check listu svih neophodnih koraka tokom krize:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Uspostavljen tim za krizno komuniciranje</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Izvršena procena situacije</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Definisana strategija nastupa</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Pripremljen plan krizne situacije</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Informisani relevantni učesnici i zainteresovane strane</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Zaštićen nekontrolisani odliv informacija</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Uspostavljeno kontinuirano informisanje svih relevantnih strana</li> </ul>

Sledeća pitanja su primeri potencijalnih pitanja medija sa kojima se organizacija može susresti. Naravno, odgovori će zavisiti od situacije do situacije, ali ova lista može da posluži i za pripremu pre krize:

## NAJČEŠĆA PITANJA NOVINARA

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Koliko je ozbiljna pretnja?</li><li>• Koliko štete može da napravi?</li><li>• Da li je nacionalna/lokalna po obimu?</li><li>• Koji sistemi su ranjivi ili pogođeni?</li><li>• Ko je pogođen?</li><li>• Kako to možete da sprečite?</li><li>• Kako to možete da popravite?</li><li>• Koliko prijava je primljeno?</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kolika je šteta prijavljena?</li><li>• Kako se ovaj napad može porediti sa drugim napadima?</li><li>• Koliki je procenjeni trošak aktivnosti?</li><li>• Koliko se brzo širi ili koliko je široko rasprostranjena aktivnost?</li><li>• Može li se ući u trag napadaču?</li><li>• Gde da idem po pomoć?</li><li>• Koji su resursi dostupni?</li></ul> |
|--|---|

Pitanja koja mogu pomoći prilikom definisanja pristupa odnosno strategije koju će organizacija da zauzme u kriznoj situaciji:

## PITANJA KOJA SE POSTAVLJAJU PRILIKOM DEFINISANJA STRATEGIJE

- Šta je kriza?
- Postoji li važniji problem?
- Hoće li ih biti još?
- Šta u najgorem slučaju?
- Koji su vremenski predvidljivi rokovi?
- Šta je zaista u igri?
- Možemo li uključiti saveznike?
- Ko su sve akteri krize?
- Može li se težište premestiti?
- Može li se kriza „konzervirati“?

**Plan ne treba da bude previše krut, previše detaljan ili predug. Tokom krize, nema se vremena za čitanje dugih dokumenata, pa će biti koristan plan koji nudi fleksibilnost, jasnoću i sažetost.**

Da bi se postigla efikasnost i brzina, jer to krizna komunikacija zahteva, neophodno je da se u organizaciji redovno prolazi kroz Plan krizne komunikacije i da ga nadležni za odnose sa javnošću redovno ažuriraju. Koja je predložena dinamika za “obnavljanje znanja” teško je reći, ali to ne treba da bude prečesto. Primera radi, jednom godišnje bi bilo poželjno da se sa planom, ili makar sa njegovim izmenama, osnovnim procedurama ponovo upoznaju rukovodioci i članovi kriznog tima. Takođe treba pratiti izmene članova najužeg rukovodstva i drugih važnih osoba te njihove kontakte redovno ažurirati u imenike, a njih po potrebi upoznavati sa procedurama i planom krizne komunikacije.

### **3. Komuniciranje tokom krize**

Za vreme krize, jako je važno da cela organizacija deluje kao jedan tim, da se nedvosmisleno znaju nadležnosti i odgovornosti i da nema izletanja iz stroja. Krizna situacija uvek pokaže ako je institucija slaba i razjedinjena, jer tada dolazi do nekontrolisanog odliva informacija, kao i do pojave da članovi Tima za krizno komuniciranje iznose različite podatke o istom događaju. Jedinствен i uniformni pristup u komunikaciji se gradi i učvršćuje samo otvorenom i iskrenom komunikacijom sa zaposlenima kroz ukazivanje na poštovanje nadležnosti i obaveza.

#### **ŠTA KADA SE KRIZA DESI?**

Svi koraci o kojima je bilo reči do sada, a koje treba preduzeti pre krize, još više dobijaju na značaju kada se kriza dogodi, jer tada nema vremena za mnogo analiziranja, istraživanja, definisanja ciljeva... Redosled koraka koje treba preduzeti kada se kriza dogodi jeste: okupiti tim, odrediti kratak rok za prikupljanje činjenica u vezi sa kriznom situacijom, definisati ciljne javnosti, definisati ključne poruke i izaći u javnost sa prvim informacijama. I sve to u roku od sat vremena, maksimalno dva. Jer:

**PRAVA KRIZA NIJE ONO ŠTO SE DOGODILO, VEĆ ONO ŠTO LJUDI MISLE DA SE DOGODILO!**

Brzina reakcije jedan je od ključnih elemenata koji određuje uspešnu i kvalitetnu komunikaciju tokom krize. Usredsređenost na brzinu reakcije može se objasniti time da se prvi utisak u javnosti oblikuje veoma brzo. Istovremeno se određuje način na koji će se dalje razvijati percepcija krize u javnosti i postupanja organizacije povezano sa samom kriznom situacijom.

Na početku krize najvažnije je preuzeti kontrolu nad situacijom kako se ne bi počela širiti panika u javnosti. U tom smislu je vrlo važno da kao odgovorna institucija, ako je moguće, prvi objavite informacije o izbijanju krize.

U smislu krizne komunikacije, potrebno je zadovoljiti tri osnovne pretpostavke: brzinu, konzistentnost i otvorenost. Pri tome treba imati na umu da se krizna komunikacija sprovodi u stresnim okolnostima kada učesnici i javnost nemaju maksimalan kapacitet primanja poruka.

## 3.1 Načela komuniciranja tokom krize

### 3.1.1. Brzina i tačnost

Pravovremena komunikacija važan je element delotvornog odgovora na krizne situacije. Osnovna potreba javnosti je za tačnim i pravovremenim informacijama koje će da im kažu šta se dogodilo, kako treba da reaguju na krizu, šta da čine u kom trenutku, koje aktivnosti da preduzimaju... Kapacitet ljudi za primanje informacija u kriznim situacijama može se smanjiti za čak 80%, što nameće dodatni izazov i zadatak u smislu kreiranja i slanja poruka koje su jasne i lako razumljive.

Brzina kao jedno od osnovnih obeležja uspešne komunikacije tokom krize može se objasniti kao posledica izrazito brzog razvoja tehnologije koja neprestano povećava brzinu širenja informacija. Takva brzina izveštavanja, u nekim situacijama, omogućuje javnosti da sazna o nastanku krize iz medija pre nego što organizacija uspe da o krizi informiše javnost, što može da doprinese stvaranju nepoverenja i da oteža dalju komunikaciju.

**Pojednostavljeno rečeno, brzina kojom javnost i učesnici mogu doznati šta se u vezi sa krizom događa određuje brzinu i tempo kojom krizni tim u ime organizacije treba da reaguje.**

Međutim, nije dovoljno biti prvi i objaviti bilo kakvu informaciju. Poruke koje se kreiraju u kriznim situacijama moraju biti jasne, nedvosmislene i proverene. Takođe, one moraju da sadrže konkretne i što preciznije informacije o tome kako je kriza nastala, šta je do sada urađeno te koje su predstojeće aktivnosti koje će se preduzeti, a koje bi trebalo da spreče produbljivanje nastalog problema. **Ako prve informacije o krizi u javnost dođu upravo od osoba koje predstavljaju organizaciju, to će stvoriti priliku da se priča oblikuje, ali i kontroliše do određene tačke.** U suprotnom, ako neko drugi bude izvor informacija, organizacija će biti dovedena u reaktivnu poziciju u kojoj drugi upravljaju situacijom.

Uz isticanje potrebe za brzinom ide i upozorenje kako ona dovodi do glavnog rizika – nepreciznosti i netačnosti. Obaveza brze reakcije kriznog tima može da dovede do određenih grešaka, zbog čega je neophodno svaku informaciju koja se objavljuje dva puta proveriti.

Praksa takođe govori kako su nekada opravdana ograničenja brzih reakcija. U nekim je slučajevima potrebno određeno vreme za prikupljanje i procesuiranje informacija ključnih za pripremu odgovora. U takvim se situacijama krizni tim može susresti sa situacijom da pred medije i ostale ciljne javnosti izlazi bez potpunih informacija. Medijima i javnosti može se iskreno reći kako organizacija ne raspolaže određenim informacijama, ali i naglasiti da će se izaći u javnost čim informacije budu raspoložive. **Mnogo je bolje javno govoriti o tome kako se uzrok neke krize još istražuje nego javnosti plasirati netačne ili neprecizne informacije.**

Dakle, čak i ako se ne prikupe sve informacije, osoba zadužena za komunikaciju ili koja je ovlašćena da komunicira u krizi, odmah treba da reaguje na pitanja i pozive medija kako bi se izbegla informaciona praznina jer će u suprotnom mediji izvestiti javnost o krizi na osnovu glasina ili poluinformacija.



## BRZINA I TAČNOST

- Pravovremena komunikacija važan je element delotvornog odgovora na krizne situacije
- Ako prve informacije o krizi u javnost dođu upravo od vas kao predstavnika institucije, to će stvoriti priliku da oblikujete priču, ali i kontrolišete do određene tačke.
- Poruke koje kreirate u kriznim situacijama moraju biti jasne, nedvosmislene i precizne.
- Neophodno je svaku informaciju koju plasirate u javnost dva puta proveriti.
- Mnogo je bolje javno govoriti o tome kako se uzrok neke krize još istražuje nego javnosti plasirati netačne ili neprecizne informacije.

### 3.1.2. Konzistentnost

Sledeća stavka uspešne komunikacije tokom krize jeste konzistentnost, odnosno potreba da iz organizacije izlaze iste poruke. Drugim rečima, tokom krizne situacije idealno je da se „čuje samo jedan glas“.

Mediji će često tražiti izjave, mišljenja, priče drugih osoba, koje nisu PR-ovi ili zvaničnici. Zbog takvih situacija veoma je važno da svi zaposleni budu informisani o tome da sva pitanja novinara upućuju osobama zaduženim za komunikaciju sa medijima. **Interne javnosti ne smeju da budu stavljene u poziciju da informacije dobijaju od medija.** One mogu predstavljati značajnu pomoć u komunikacionom smislu tokom trajanja krize. Naravno, nemoguće je sprečiti da zaposleni neformalno komuniciraju i prenose informacije drugim javnostima poput porodice i prijatelja pa je najdelotvornija odbrana od širenja netačnih informacija zaposlene informisati o krizi internim kanalima komunikacije.



## KONZISTENTNOST

- Neophodno je da iz organizacije izlaze iste poruke
- Tokom krizne situacije idealno je da se iz institucije „čuje samo jedan glas“.
- Važno je informisati i zaposlene o tome da sva pitanja novinara upućuju osobama zaduženim za komunikaciju sa medijima

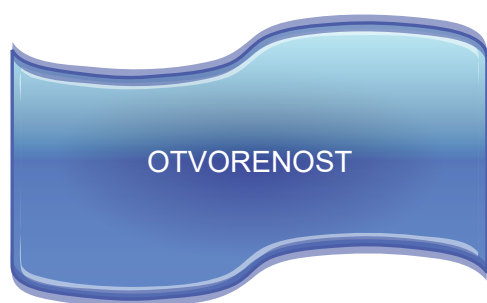
### 3.1.3. Otvorenost

Otvorenost je sledeće obeležje uspešne komunikacije u krizi. Pod otvorenošću se podrazumeva dostupnost medijima, spremnost na deljenje informacija jer u kriznim situacijama je poželjno delovati proaktivno prema medijima. Novinare ne treba doživljavati kao neprijatelje već kao partnere sa zajedničkim ciljem plasiranja verodostojnih informacija i informisanja javnosti.

Osoba/e zadužene za komunikaciju sa medijima uvek bi trebalo da odgovaraju na njihove zahteve za informacijama u odgovarajućim rokovima, pa čak i odmah ako su im tražene informacije dostupne.

Razvoj novih medija poput društvenih mreža, blogova, portala, stvorio je dodatna očekivanja od aktera krizne komunikacije u vezi sa interakcijom te zbog toga treba kontinuirano stvarati utisak o sopstvenoj dostupnosti i davanju redovnih odgovora na pitanja ili komentare svojih pratilaca.

Zbog čega je sve ovo važno? U trenutku izbijanja krize stvara se svojevrsni informacioni vakuum, situacija u kojoj se nešto dogodilo ali niko ne zna tačno šta. S obzirom na ljudsku potrebu za informacijama, prazan informacioni prostor nastoji se popuniti bilo kakvim sadržajem, pa i onim poput običnih nagađanja ili glasina. O krizi koja je aktuelna vodiće se rasprava u medijima i javnosti nezavisno od količine informacija koje su im dostupne, a organizacija može bitno da oblikuje tu raspravu ako pruža kvalitetne informacije u pravom trenutku. Zbog svega toga izbegavanje novinara i medija kao i gašenje telefona, neodgovaranje na mejlove i poruke nije strategija kojom se rešavaju problemi. Upravo suprotno, time se problemi samo komplikuju. Takođe, tokom razgovora sa novinarima treba izbegavati odgovore kao što su „bez komentara“, jer ovakvi i slični odgovori odaju utisak nesigurnosti i nastojanja da se nešto krije



- Pod otvorenošću se podrazumeva dostupnost medijima i spremnost na deljenje informacija
- Osoba/e zadužene za komunikaciju sa medijima uvek bi trebalo da promptno odgovaraju na zahteve za informacijama
- Redovno odgovarati na pitanja ili komentare pratilaca na društvenim mrežama

## Paketi krizne komunikacije

Radi lakše vizualizacije toka krizne komunikacije, dobro je zamisliti ga kao pakete informacija koje organizacija deli sa javnošću. Prve informacije, saopštenje, koje se šalje, predstavlja prvi paket uobličen u jedan od komunikacijskih alata i njega treba što pre objaviti. Kasnije dolaze paketi sa drugim, opširnijim informacijama, kako nove informacije pristižu, sve do slanja rezultata istrage, preduzetih mera i slično, odnosno do trenutka kada se nema više šta novo reći. Na ovaj način se organizacija pozicionira kao kredibilan izvor informacija, a "glad" medija i javnosti za novim informacijama se zadovoljava.

### 3.2. Tim i saveti za krizno komuniciranje

#### 3.2.1 Tim za krizno komuniciranje

Zadatak Tima za krizno komuniciranje je planiranje, kreiranje i sprovođenje svih aktivnosti kriznog komuniciranja u organizaciji prema različitim ciljnim grupama. Odluke koje donese Tim su obavezujuće za sve zaposlene. Timom za krizno komuniciranje obično rukovodi najodgovornija osoba u organizaciji, direktor ili u njegovom odsustvu zamenik direktora, odnosno osoba koju on/ona ovlaste.

U sastav Tima za krizno komuniciranje ulaze osobe koje mogu svojim znanjem i sposobnošću doprineti da se krizna situacija što bolje reši. Ukoliko je kriza multisektorskog karaktera, važno je jasno podeliti odgovornosti i nadležnosti. Idealno bi bilo da postoji jedan Tim i da u njega uđu predstavnici svih sektora/ministarstava i slično, ali je u praksi to jako teško realizovati, stoga treba što preciznije definisati granice pružanja informacija da se ne bi povredio tuđ "vazdušni prostor" jer onda može uslediti još više komplikacija.

U toku pripreme Plana krizne komunikacije, u sastav Tima za krizno komuniciranje se unapred mogu imenovati rukovodilac organizacije, šef kabineta (ukoliko postoji, ili prvi operativac), osoba zadužena za odnose sa javnošću, portparol, ukoliko postoji kao zasebna dužnost, a da se u zavisnosti od situacije imenuju druge osobe.

Veoma je važno da Tim za krizno komuniciranje odredi osobu koja će u ime organizacije nastupati u medijima. U zavisnosti od slučaja, to može biti i više osoba, ali je neophodno da poruke koje se iznose u javnosti budu jednoznačne, jasne i dosledne.

Tim bi trebalo da funkcioniše jedinstveno i usklađeno i da u najkraćem roku:

- Prikupi sve raspoložive informacije o kriznoj situaciji – efikasno interno komuniciranje.
- Pripremi odgovorne osobe ili portparola za komunikaciju sa medijima i ciljnim grupama.
- Pripremi/odredi jednu do tri ključne poruke, u skladu sa ciljnim grupama.
- Odluči o načinu saopštavanja poruke odnosno o komunikacijskim alatima (saopštenje, konferencija za medije, intervju, ...).
- Vodi dalju kriznu komunikaciju do njenog okončanja.

Tim treba da obezbedi neprekidnu i tačnu informisanost o događaju – stalno komuniciranje sa medijima i na taj način spreči ili bar umanjí širenje glasina, neistina i dezinformacija.



## TIM ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE

ZADATAK	ORGANIZACIJA	FUNICIONISANJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Glavni zadatak Tima je da obezbedi neprekidnu i tačnu informisanost o događaju i obezbedi stalno komuniciranje sa medijima kako bi se sprečilo ili umanjilo širenje glasina, neistina i dezinformacija.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rukovodilac Tima</li> <li>Članovi</li> <li>Osoba zadužena za odnose sa javnošću</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prikuplja sve raspoložive informacije o kriznoj situaciji</li> <li>Priprema odgovorne osobe ili osobu zaduženu za odnose sa javnošću</li> <li>Priprema/odredi jednu do tri ključne poruke, u skladu sa ciljnim grupama se obraća</li> <li>Odlučuje o načinu saopštavanja poruke odnosno o komunikacijskim alatima</li> </ul>

### 3.2.2. Saveti za krizno komuniciranje

U radu Tima važno je rukovoditi se pravilom da loše vesti treba saopštiti što je moguće pre, jer je jedna loša vest danas bezbolnija nego glasine i konstrukcije koje će njeno prećutkinvanje proizvesti u narednih sedam dana. Nipošto ne treba spekulirati ili iznositi neproverene ili neutvrđene činjenice, kao niti „zaslađivati“ istinu ili iznositi lažne nade. U slučaju da krizna situacija ima za posledicu gubitak ljudskih života, ne davati nikakve informacije o žrtvama, njihovim imenima/radnim mestima i sl, pre nego što njihove porodice budu obaveštene.

Ukoliko dođe do greške tokom komunikacije, trebalo bi se izviniti, priznati grešku i pokazati saosećanje i brigu. **Istina treba da bude ispred svega – laganje je apsolutno nedopustivo.**



- Loše vesti treba saopštiti što je pre moguće
- Ne spekulirati ili iznositi neproverene ili neutvrđene činjenici, niti „zaslađivati“ istinu ili iznositi lažne nade
- Uvek prvo obavestiti porodicu o informacijama vezanim za njihove srodnike
- U slučaju greške izviniti se i pokazati saosećanje i brigu.
- Istina ispred svega

### 3.3. Definisanje ciljnih grupa i ključnih poruka

#### 3.3.1. Ciljne grupe

Definisanje ciljne grupe je ključni korak u bilo čemu što radimo.

Zbog čega je to važno u kriznoj komunikaciji? Nisu svi na isti način zainteresovani za krizu. Zbog toga se svim javnostima i ne obraćamo na isti način. Nikada se ne treba fokusirati na opštu javnost. Društvo je

podeljeno u grupe prema različitim kategorijama: starosti, obrazovanju, dohotku, geografski, vrednosno, profesionalno, socijalno ... a uspešno komuniciranje podrazumeva obraćanje posebno definisanim ciljnim grupama. Kada odredimo ciljne grupe, važno je i da utvrdimo koje su njihove sklonosti, vrednosti, potrebe.

Profil ciljnih grupa olakšava stvaranje strategija i planova, kreiranja poruka, odabir komunikacionih alata i kanala, kao i merenje uspešnosti komunikacije. Taj proces dolazi još više do izražaja tokom kriza kada je kriznom timu na raspolaganju malo vremena i kada je pred njima zadatak usmeravanja pažnje na prioritete.

Često se zanemaruje veoma važna ciljna grupa, a to je interna javnost. Nikada ne treba zaboraviti značaj redovne komunikacije sa kolegama unutar organizacije. Neprihvatljivo je, ali se često dešava, da o krizi kolege koje nisu direktno uključene u događaj prvi put čuju iz medija ili sa društvenih mreža.



Interne javnosti su važne u kriznim situacijama jer su one najverodostojniji portparoli jedne organizacije. Zaposleni deluju kao svojevrsni ambasadori organizacije koji će pre ili kasnije doći u situaciju da dodatno objašnjavaju šta menadžment organizacije preduzima da bi obuzdao nastalu kriznu situaciju. Mediji će vrlo često upravo od njih tražiti informacije, komentare i mišljenja o kriznoj situaciji. Osim uloge posrednika sa eksternim javnostima, zaposleni imaju važnu ulogu i u komunikaciji sa onima koji nisu direktno uključeni u krizu, poput prijatelja i porodice. Zbog svega toga neophodno je da zaposleni informacije o krizi dobiju direktno iz same organizacije i to pre nego što navedene informacije dobiju eksterne javnosti. U takvim situacijama do izražaja dolazi kvalitetno postavljen krizni plan.



- Definirati ciljne grupe i njihove sklonosti, vrednosti i potrebe
- Na osnovu ciljnih grupa definisati strategije i planove, kreirati poruke i odabrati komunikacione alate i kanale
- Uspostaviti internu komunikaciju o krizi, unutar organizacije, radi informisanja zaposlenih

### 3.3.2. Ključna poruka

Kada se zna šta je cilj i kome se treba obratiti, vreme je da se razmišlja o tome šta reći javnosti i kako. Ovde se, pre svega, misli na ključne poruke koje treba pripremiti, a koje treba da sadrže ono što organizacija želi da njena ciljna publika čuje i zapamti o određenom pitanju ili krizi. Dovoljno je pripremiti tri do četiri ključne poruke i one obično imaju jednu od tri sledeće svrhe:

1. Da informišu javnost o nekom pitanju ili krizi.
2. Da pridobiju ili ponovo izgrade poverenje javnosti u organizaciju, ukoliko je poverenje izgubljeno.
3. Da stimulišu angažovanje javnosti, ukoliko je kriza takve vrste da zahteva da javnost preduzme neke korake

Ključna poruka je osnovni sadržaj za sve komunikacione alate i predstavlja ono šta organizacija želi da publika zapamti nakon što je čula prve informacije, pročitala intervju koji je dao neki predstavnik ili saopštenje na veb prezentaciji institucije.

Obično se definišu tri ili četiri ključne poruke za datu situaciju, koje se ponavljaju više puta u saopštenju ili izjavi za medije. Ove poruke se zatim potkrepljuju činjenicama i statistikom kao i iskustvom osobe koja govori ili treće strane, što daje kredibilitet priči.

Priprema opštih ključnih poruka treba da bude i sastavni deo procesa planiranja komunikacije. Dok specifične poruke vezane za kriznu situaciju se pripremaju u zavisnosti od vrste krize. Kada se kriza dogodi, treba imati na umu da su unapred pripremljene, opšte poruke pola posla, ne samo u kriznoj komunikaciji nego u komunikaciji uopšte.

A šta odlikuje dobru ključnu poruku u kriznim situacijama?

Pravovremeni sadržaj, kratke, sažete i konkretne poruke, bez stručnih izraza i termina, koje pokazuju saosećanje i empatiju, koje su orijentisane ka rešavanju problema, ne obećavaju nemoguće i ne nagađaju o mogućem ishodu jer u kriznim situacijama ih niko sa preciznošću i ne može predvideti.



- Ključne poruke treba da sadrže ono što ciljna publika treba da čuje i zapamti o određenom pitanju ili krizi
- Ključne poruke treba potkrepiti činjenicama odnosno statistikom kao i iskustvom učesnika u cilju davanja kredibiliteta iznetim informacijama.
- Ključne poruke treba da budu pravovremene, kratke i konkretne, po mogućnosti bez mnogo stručnih izraza i termina, a po potrebi sa dozom saosećanja i empatije i orijentisane ka rešavanju problema.
- Ključne poruke ne treba da obećavaju nemoguće i niti da nagađaju o mogućem ishodu krize

### 3.4. Komunikacioni alati

Komunikacionim alatima nazivamo sva sredstva uz pomoć kojih se prenosi poruka do ciljane javnosti, kao na primer: saopštenja za javnost, konferencije za novinare, članci, vesti, bilteni, oglasi, infografici, intervjui, izjave za medije, video materijali i slično. Kao i pri odabiru kanala, tako i pri izboru alata, treba voditi računa kojoj ciljnoj grupi se organizacija obraća i koji su joj resursi na raspolaganju.

#### 3.4.1. Saopštenje za medije

Kod pisanja saopštenja za medije važno je obratiti pažnju na nekoliko elemenata. Ukoliko naslov nije adekvatan, može se dogoditi da saopštenje neće biti ni pročitano. U saopštenju treba odgovoriti na pitanja: ko, šta, gde, kada, kako i zašto. Ipak, uvek treba početi sa onim što je najvažnije u celom saopštenju kada se kriza dogodi, a to je informacija šta se dogodilo, kada i gde, dok odgovore na pitanja kako i zašto obično plasirati u nekom od narednih saopštenja, kada se do njih dođe. Ako prilika to omogućava, preporučljivo

je citirati izjave koje su važne za temu, odnosno mogu se citirati eksperti, zvaničnici ili osobe koje su na primer direktni učesnici u krizi. Citati ne treba da budu predugi i da se u njima ponavlja sadržina koja je već rečena. Na kraju saopštenja uvek ostaviti podatke osobe koja se može kontaktirati za više informacija kao i kada može da se očekuje naredno saopštenje sa novim informacijama.

Tokom jedne krizne situacije može se medijima poslati i više saopštenja, a svako naredno bi trebalo da sadrži nove podatke o krizi.



- Saopštenje za medije treba da ima adekvatan naslov
- U saopštenju treba odgovoriti na pitanja: ko, šta, gde, kada, kako i zašto.
- Preporučljivo je citirati izjave eksperta, zvaničnika ili osobe koje su direktni učesnici u krizi
- Na kraju saopštenja navesti podatke osobe koja se može kontaktirati za više informacija kao i kada može da se očekuje naredno saopštenje sa novim informacijama.

### 3.4.2. Konferencija za medije

Mnogi se pitaju da li je potrebno organizovati konferenciju za novinare kada se kriza dogodi – da, ali samo kad je organizacija spremni za to (što često nije prvi dan).

Složene i veoma značajne teme koje je potrebno dodatno objasniti treba da budu predmet konferencija za medije. Ovakav tip događaja podrazumeva da organizacija ima veoma važnu informaciju koju želi da objavi i da se tiče šire javnosti.

Poziv za medije treba da sadrži jasne i precizne informacije o temi konferencije, govornicima, organizatoru, datumu, mestu i vremenu. Korisno je da se pre održavanja konferencije za medije pripremi materijal za novinare. U njemu se mogu nalaziti publikacije, brošure, izveštaji i dodatni materijali koji mogu da objasne pozadinu krize.

Konferenciju vodi moderator koji ima iskustvo u tome, kako bi adekvatno najavio temu, govornike i moderirao potencijalna pitanja novinara. Podrazumeva se da će novinari dobiti prostor da postave pitanja. U suprotnom, ako je komunikacija jednosmerna, efekat može biti kontraproduktivan i time će se poslati loša poruka. Govornici koji će da govore na konferenciji za novinare treba da budu pažljivo odabrani i vrlo dobro pripremljeni raspolažući sa svim informacijama o krizi koje organizacija ima u tom trenutku. Još u fazi planiranja pres konferencije, trebalo bi predvideti pitanja koja novinari mogu da postave. Svakako, u ovom kontekstu je neophodno imati na umu sve vrste pitanja, pa i ona koja se mogu doživeti kao zlonamerna.

Važno je veoma pažljivo proceniti ima li potrebe za organizacijom konferencije za novinare ili se kriza može držati pod kontrolom plasiranjem informacija drugim komunikacionim alatima. Sazivanjem nepotrebne konferencije za novinare kriza može da se prolongira i tako potencira tema u svim medijima.



## KONFERENCIJA ZA MEDIJE

- Konferencija za medije se organizuje kada za to postoji spremnost
- Organizuju se u slučaju kada je potrebno sopštiti važne informacije za javnost
- Poziv za medije treba da sadrži jasne i precizne informacije o temi konferencije, govornicima, organizatoru, datumu, mestu i vremenu.
- Poželje unapred pripremiti materijale za novinare sa informacijama o krizi

### 3.4.3. Ostali alati

Među ostalim alatima za komuniciranje tokom krize najčešće se primenjuju izjave za medije, gostovanja u informativnim emisijama televizija, a ređe, ili u kasnijim fazama krizne komunikacije, gostovanja u studijima sa više sagovornika, kao i duži intervjui. Uzrok tome je pre svega što u početnom periodu organizacija ne raspolaže svim informacijama i najčešće nije u mogućnosti da odgovori na sva pitanja pa tada može doći do razvijanja raznih teorija ili špekulacija. Duži intervjui spadaju u poslednje pakete krizne komunikacije kada je potrebno npr. detaljnije obrazložiti i potvrditi rezultate istrage.



## OSTALI ALATI

- Izjave za medije
- Gostovanja u emisijama
- Intervjui

### 3.4.4. Komunikacija sa medijima

Mediji imaju veoma veliki značaj u komunikaciji organizacije sa eksternim javnostima, a prava vrednost saradnje sa medijima pokazuje se upravo u razdobljima krize. Organizacije se često u normalnim, svakodnevnim okolnostima moraju jako potruditi da njihove priče i informacije dopru u medije. Tokom krize aktivnost kreće upravo od medija koji traže informacije i podstiču predstavnike organizacija da sa njima komuniciraju.

Zahvaljujući kvalitetnoj saradnji sa medijima koja se uspostavi pre krize, oni mogu da ublaže konfuziju i širenje neproverenih informacija kada se kriza dogodi. Jedan od glavnih zadataka u komunikaciji sa medijima jeste potreba da im se osiguraju činjenice. Mogućnost pogrešne interpretacije je veća ako mediji ne raspolažu svim činjenicama koje im je organizacija mogla osigurati. Pri tome je obezbeđenje činjenica na osnovu kojih će mediji interpretirati situaciju ključno prvih nekoliko sati nakon izbijanja krizne situacije.

Dve su greške koje organizacija u komunikaciji sa medijima može da napravi tokom krize:

**1. Prva je odbijanje komunikacije**, što će se protumačiti kao priznanje krivice ili odgovornosti za ono što se događa. Komunikacija sa medijima mora da bude kontinuirana, a njen sadržaj treba da zavisi od informacija sa kojima organizacija u datom trenutku raspolaže.

**2. Druga je neispunjavanje obećanja o dostavljanju informacija medijima.** Osnova svake proaktivne komunikacije sa medijima jeste da se smanji nesigurnost i strah u javnosti pošto ona krizu može da prati isključivo u medijima. Zbog toga je upravo na organizaciji i njenim komunikatorima da proaktivnom komunikacijom omoguće što kvalitetnije informisanje.

Ukoliko dođe do situacije da novinari prvi saznaju o krizi i obaveste predstavnike organizacije, najbolje bi bilo na kratko odgoditi komunikaciju i zamoliti predstavnike medija za razumevanje te obećati da će biti kontaktirani među prvima, čim se prikupe proverene informacije o situaciji.

Za slučaj takvih situacija, odgovori koji se daju novinarima mogli bi da glase:

- Ne raspolažemo svim informacijama u ovom trenutku. Javićemo se čim budemo imali više informacija ili
- Nemamo informacije šta se trenutno događa, ali u fazi smo prikupljanja informacija i čim saznamo šta se dešava javićemo vam se.

**Najvažnije je ispuniti sva obećanja! Javiti se kada je obećano, reći šta se može reći ili zamoliti za još vremena, ali održavati kontakt!**



- Ne odbijati komunikaciju sa medijima
- Dostaviti obećane informacije medijima
- U slučaju da novinari prvi saznaju o krizi potrebno je na kratko odgoditi komunikaciju i zamoliti predstavnike medija za razumevanje te obećati da će biti kontaktirani među

## Ko treba da predstavlja instituciju u javnosti tokom krize?

Organizacija tokom krize treba da imenuje jednu ili dve osobe koje će izlaziti u javnost sa informacijama, što će umanjiti mogućnost neusklađenih izjava ili pružanja različitih objašnjenja za određene događaje. Nema čvrstog pravila ko bi trebalo da obavlja taj posao, ali bi to trebalo da bude neko iz višeg hijerarhijskog ranga ili portparol. Tu ulogu može preuzeti u nekim slučajevima i najviši rukovodilac, posebno u slučajevima gubitka života, težih povreda ili velikih finansijskih šteta.

U svakom slučaju, treba imati na umu da manje od 10% izrečenog ostaje trajno upamćeno. U kriznim situacijama je efektivnije ukoliko je portparol elokventna, komunikativna i smirena osoba koja pod pritiskom neće da kaže stvari koje ne bi trebalo jer...

„POVERENJE SE PENJE STEPENICAMA, A SPUŠTA LIFTOM“.

Ključno obeležje sadržaja koji će pojedinci u ime organizacije da iznesu u javnim nastupima tokom krize treba da budu tačnost, istinitost i preciznost. Upravo zbog toga što, kada nastupi kriza vlada veliko interesovanje

za informacijama kojih je u toj fazi malo, vrlo je važan način na koji će se sadržaj oblikovati. Loše izveden javni nastup može da spreči precizno razumevanje prenesene poruke.

### **3.4.5. Krizna komunikacija na društvenim mrežama**

Kriza koja izbije na online kanalima komunikacije, kao uostalom nijedna druga kriza, ne treba da bude zanemarena. Zbog toga je potrebno dobro se pripremiti, a kada do potencijalne krize dođe, biti svestan problema, otvoren, dostupan i usmeren ka njegovom rešavanju. U tom procesu, važno je konstantno oslušivati reakcije i slati adekvatne povratne informacije – mnogo toga zavisi od kvaliteta komunikacije.

I u ovom slučaju analiza i planiranje su jedni od prvih i najvažnijih koraka. U svoju strategiju online komunikacije treba uključiti i plan za krizno komuniciranje. Treba formirati tim koji će biti zadužen online za kriznu komunikaciju, a u kome glavnu reč treba da imaju osoba/e koje su zadužene za komunikacije.

Za početak, trebalo bi razmisliti šta bi moglo da dovede do krize i koje korake treba izbeći da se kriza ne podstakne ili izazove. Podaci i informacije koje se objavljuju, treba da budu tačne i proverene, što se naročito odnosi na informacije iz drugih izvora. Ton komunikacije treba da bude prilagođen ciljnoj grupi i kanalu koji se koristi.

I ovde je bitno napraviti razliku između incidenta i krize. Da li je u pitanju nešto što može da naruši ugled i reputaciju organizacije ili još jedan negativan komentar baziran na neinformisanosti i predrasudama. Na neistine, netačne ili pogrešno interpretirane informacije treba odgovoriti transparentnošću i relevantnim podacima, a ukoliko se desilo nešto što je greška organizacije, treba biti iskren, otvoren i pokazati saosećanje, kao i nastojanje da se uradi sve što je u mogućnosti da se ta greška ispravi.

Kada se kriza dogodi treba reagovati brzo, direktno odgovarati na pitanja, komentare i poruke, objavljujati informacije koje se tiču konkretnog kriznog događaja. Ukoliko je kriza izbila na više nivoa važno je komunikaciju na društvenim mrežama uskladiti sa komunikacijom na ostalim kanalima, kako bi se omogućilo slanje konzistentne poruke.

Bez obzira na to da li je kriza prisutna samo na društvenim mrežama ili se koriste kao jedan od kanala komunikacije za krizu koja se događa na više nivoa, značaj online komunikacije ne sme da se zanemari niti da joj se posveti manje vremena i pažnje.



## KOMUNIKACIJA NA DRUŠTVENIM MREŽAMA

- Važno je konstantno oslušivati reakcije i slati adekvatne povratne informacije
- Treba formirati tim koji će biti zadužen online za kriznu komunikaciju
- Ton komunikacije treba da bude prilagođen ciljnoj grupi i kanalu koji se koristi.
- Napraviti razliku između incidenta i krize. Da li je u pitanju nešto što može da naruši ugled i reputaciju organizacije ili još jedan negativan komentar baziran na neinformisanosti i predrasudama.
- Na neistine, netačne ili pogrešno interpretirane informacije treba odgovoriti transparentnošću i relevantnim podacima,
- Ukoliko se desilo nešto što je greška organizacije, treba biti iskren, otvoren i pokazati saosećanje, kao i nastojanje da se uradi sve što je u mogućnosti da se ta greška ispravi.
- Kada se kriza dogodi treba reagovati brzo, direktno odgovarati na pitanja, komentare i poruke, objavljivati informacije koje se tiču konkretnog kriznog događaja.

## 4. Šta posle krize

Kraj krize ne znači i kraj posla kriznog tima. To je, svakako, vreme da se osmotri šta je bilo dobro komunicirano, a gde odnosi sa javnošću nisu bili uspešni.

Uspešna krizna komunikacija primarno je posledica kvalitetnog kriznog plana i sposobnosti kriznog tima da ga primenjuju na pravi način. Ukoliko krizna komunikacija nije bila uspešna, može se reći da plan krizne komunikacije nije bio dobar u smislu da predviđene aktivnosti nisu primenjive u praksi kriznih situacija.

Organizacije moraju da shvate razlog svog neuspeha ako iz njega žele da izvuku kvalitetne pouke za budućnost.

Kriza može da prouzrokuje različite oblike štete, a jedan od glavnih zadataka u postkriznoj fazi kriznog komuniciranja jeste da se utvrde njene razmere. U pogledu ugleda, one se mogu dovesti u vezu sa percepcijom organizacije i to prema razlici između ugleda koji je imala pre krize i ugleda koji ima nakon završetka krizne situacije kao i na osnovu medijskog izveštavanja o krizi.

Posle krize potrebno je:

- Nastaviti sa praćenjem medija i postkriznih priča i kontaktirati sve novinare sa otvorenim zahtevima na koje nije odgovoreno;



- Ažurirati liste medija sa onim medijima sa kojima je organizacija komunicirala tokom krize;
- Na osnovu komentara na društvenim mrežama i objava u medijima, utvrditi šta je bilo uspešno, a šta treba poboljšati.

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.



- Potrebno je uraditi analizu krizne situacije i komunikacije sa medijima i ciljnim grupama
- Nastaviti sa praćenjem medija i postkriznih priča i kontaktirati sve novinare sa otvorenim zahtevima na koje nije odgovoreno;
- Ažurirati liste medija sa onim medijima sa kojima je institucija komunicirala tokom krize;
- Na osnovu komentara na društvenim mrežama i objava u medijima, utvrditi šta je bilo uspešno, a šta treba poboljšati.

## PERIOD PRE KRIZE

### PROCENA RIZIKA

- Analiza medija
- Prepoznavanje tema i komentara koje imaju krizni potencija
- Identifikacija potencijalnih kriza i problema
- Određivanje zainteresovanih/pogođenih strana

### PROCENA RIZIKA

- Obuka menadžmenta
- Obuka zaposlenih o internim procedurama
- Organizovanje vežbi o kriznoj komunikaciji

### SAVEZNICI

- Partnerske organizacije
- Profesionalci iz struke
- Mediji

## Sadržaj Plana krizne komunikacije

1. Scenarija mogućih kriza	Opisati scenarija mogućih kriznih situacija i njihovih posledica
2. Telefonski imenik	Napraviti dokument sa kontakt podacima članova kriznog štaba, potencijalnih saveznika, analitičara, oponenta i drugih
3. Medijska lista	Napraviti dokument sa telefonima, e-mail adresama, društvenim nalozima novinara i redakcija
4. Ključne poruke	Unapred pripremiti opšte poruke za svaku kriznu situaciju
5. Ciljne grupe	Prepoznati ciljne grupe organizacije i ciljne grupe koje mogu biti pogođene kriznom situacijom
6. Podaci o organizaciji	Pripremiti dokument sa opisom rezultata dosadašnjeg rada, doprinosom koji je organizacija dala, preventivnim obukama za umanjenje rizika od nastale krize, kampanjama informisanja javnosti itd..
7. Prve informacija za medije	Pripremiti predlog saopštenja, objava na društvenim mrežama, eventualne govornika na konferenciji za novinare
8. Moguća pitanja i odgovora novinara, eksterne javnosti i nadređenih	Pripremiti potencijalna pitanja i odgovora za svaki scenario mogućih kriznih situacija.
9. Osnovne procedure	Pripremiti delovi zakona, podzakonskih akata, procedura koje mogu biti korisne za pripremu konačnih informacija.
10. Checklista	<p>Pripremiti check listu svih neophodnih koraka tokom krize:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Uspostavljen tim za krizno komuniciranje</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Izvršena procena situacije</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Definisana strategija nastupa</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Pripremljen plan krizne situacije</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Informisani relevantni učesnici i zainteresovane strane</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Zaštićen nekontrolisani odliv informacija</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Uspostavljeno kontinuirano informisanje svih relevantnih strana</li> </ul>

## NAJČEŠĆA PITANJA NOVINARA

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Koliko je ozbiljna pretnja?</li><li>• Koliko štete može da napravi?</li><li>• Da li je nacionalna/lokalna po obimu?</li><li>• Koji sistemi su ranjivi ili pogođeni?</li><li>• Ko je pogođen?</li><li>• Kako to možete da sprečite?</li><li>• Kako to možete da popravite?</li><li>• Koliko prijava je primljeno?</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kolika je šteta prijavljena?</li><li>• Kako se ovaj napad može porediti sa drugim napadima?</li><li>• Koliki je procenjeni trošak aktivnosti?</li><li>• Koliko se brzo širi ili koliko je široko rasprostranjena aktivnost?</li><li>• Može li se ući u trag napadaču?</li><li>• Gde da idem po pomoć?</li><li>• Koji su resursi dostupni?</li></ul> |
|--|---|

## PITANJA KOJA SE POSTAVLJAJU PRILIKOM DEFINISANJA STRATEGIJE

- Šta je kriza?
- Postoji li važniji problem?
- Hoće li ih biti još?
- Šta u najgorem slučaju?
- Koji su vremenski predvidljivi rokovi?
- Šta je zaista u igri?
- Možemo li uključiti saveznike?
- Ko su sve akteri krize?
- Može li se težište premestiti?
- Može li se kriza „konzervirati“?

## PERIOD TOKOM KRIZE

### NAČELA KOMUNICIRANJA

#### BRZINA I TAČNOST

- Pravovremena komunikacija važan je element delotvornog odgovora na krizne situacije
- Ako prve informacije o krizi u javnost dođu upravo od vas kao predstavnika institucije, to će stvoriti priliku da oblikujete priču, ali i kontrolišete do određene tačke.
- Poruke koje kreirate u kriznim situacijama moraju biti jasne, nedvosmislene i precizne.
- Neophodno je svaku informaciju koju plasirate u javnost dva puta proveriti.
- Mnogo je bolje javno govoriti o tome kako se uzrok neke krize još istražuje nego javnosti plasirati netačne ili neprecizne informacije.

#### KONZISTENTNOST

- Neophodno je da iz organizacije izlaze iste poruke
- Tokom krizne situacije idealno je da se iz institucije „čuje samo jedan glas“.
- Važno je informisati i zaposlene o tome da sva pitanja novinara upućuju osobama zaduženim za komunikaciju sa medijima

#### OTVORENOST

- Pod otvorenošću se podrazumeva dostupnost medijima i spremnost na deljenje informacija
- Osoba/e zadužene za komunikaciju sa medijima uvek bi trebalo da promptno odgovaraju na zahteve za informacijama
- Redovno odgovarati na pitanja ili komentare pratilaca na društvenim mrežama

## TIM ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE

ZADATAK	ORGANIZACIJA	FUNICIONISANJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Glavni zadatak Tima je da obezbedi neprekidnu i tačnu informisanost o događaju i obezbedi stalno komuniciranje sa medijima kako bi se sprečilo ili umanjilo širenje glasina, neistina i dezinformacija.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rukovodilac Tima</li> <li>Članovi</li> <li>Osoba zadužena za odnose sa javnošću</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prikuplja sve raspoložive informacije o kriznoj situaciji</li> <li>Priprema odgovorne osobe ili osobu zaduženu za odnose sa javnošću</li> <li>Priprema/odredi jednu do tri ključne poruke, u skladu sa ciljnim grupama se obraća</li> <li>Odlučuje o načinu saopštavanja poruke odnosno o komunikacijskim alatima</li> </ul>

### SAVETI ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE

- Loše vesti treba saopštiti što je pre moguće
- Ne spekulirati ili iznositi neproverene ili neutvrđene činjenici, niti „zaslađivati“ istinu ili iznositi lažne nade
- Uvek prvo obavestiti porodicu o informacijama vezanim za njihove srodnike
- U slučaju greške izviniti se i pokazati saosećanje i brigu.
- Istina ispred svega

### DEFINISANJE CILJNIH GRUPA

- Definisati ciljne grupe i njihove sklonosti, vrednosti i potrebe
- Na osnovu ciljnih grupa definisati strategije i planove, kreirati poruke i odabrati komunikacione alate i kanale
- Uspostaviti internu komunikaciju o krizi, unutar organizacije, radi informisanja zaposlenih

### DEFINISANJE KLJUČNIH PORUKA

- Ključne poruke treba da sadrže ono što ciljna publika treba da čuje i zapamti o određenom pitanju ili krizi
- Ključne poruke treba potkrepiti činjenicama odnosno statistikom kao i iskustvom učesnika u cilju davanja kredibiliteta iznetim informacijama.
- Ključne poruke treba da budu pravovremene, kratke i konkretne, po mogućnosti bez mnogo stručnih izraza i termina, a po potrebi sa dozom saosećanja i empatije i orijentisane ka rešavanju problema.
- Ključne poruke ne treba da obećavaju nemoguće i niti da nagađaju o mogućem ishodu krize

## KOMUNIKACIONI ALATI

### SAOPŠTENJE ZA MEDIJE

- Saopštenje za medije treba da ima adekvatan naslov
- U saopštenju treba odgovoriti na pitanja: ko, šta, gde, kada, kako i zašto.
- Preporučljivo je citirati izjave eksperta, zvaničnika ili osobe koje su direktni učesnici u krizi
- Na kraju saopštenja navesti podatke osobe koja se može kontaktirati za više informacija kao i kada može da se očekuje naredno saopštenje sa novim informacijama.

### OSTALI ALATI

- Izjave za medije
- Gostovanja u emisijama
- Intervjui

### KONFERENCIJA ZA MEDIJE

- Konferencija za medije se organizuje kada za to postoji spremnost
- Organizuju se u slučaju kada je potrebno sopštiti važne informacije za javnost
- Poziv za medije treba da sadrži jasne i precizne informacije o temi konferencije, govornicima, organizatoru, datumu, mestu i vremenu.
- Poželje unapred pripremiti materijale za novinare sa informacijama o krizi

## KOMUNIKACIJA SA MEDIJIMA

- Ne odbijati komunikaciju sa medijima
- Dostaviti obećane informacije medijima
- U slučaju da novinari prvi saznaju o krizi potrebno je na kratko odgoditi komunikaciju i zamoliti predstavnike medija za razumevanje te obećati da će biti kontaktirani među

## KOMUNIKACIJA NA DRUŠTVENIM MREŽAMA

- Važno je konstantno osluškivati reakcije i slati adekvatne povratne informacije
- Treba formirati tim koji će biti zadužen online za kriznu komunikaciju
- Ton komunikacije treba da bude prilagođen ciljnoj grupi i kanalu koji se koristi.
- Napraviti razliku između incidenta i krize. Da li je u pitanju nešto što može da naruši ugled i reputaciju organizacije ili još jedan negativan komentar baziran na neinformisanosti i predrasudama.
- Na neistine, netačne ili pogrešno interpretirane informacije treba odgovoriti transparentnošću i relevantnim podacima,
- Ukoliko se desilo nešto što je greška organizacije, treba biti iskren, otvoren i pokazati saosećanje, kao i nastojanje da se uradi sve što je u mogućnosti da se ta greška ispravi.
- Kada se kriza dogodi treba reagovati brzo, direktno odgovarati na pitanja, komentare i poruke, objavljivati informacije koje se tiču konkretnog kriznog događaja.





- Potrebno je uraditi analizu krizne situacije i komunikacije sa medijima i ciljnim grupama
- Nastaviti sa praćenjem medija i postkriznih priča i kontaktirati sve novinare sa otvorenim zahtevima na koje nije odgovoreno;
- Ažurirati liste medija sa onim medijima sa kojima je institucija komunicirala tokom krize;
- Na osnovu komentara na društvenim mrežama i objava u medijima, utvrditi šta je bilo uspešno, a šta treba poboljšati.

**DCAF** Geneva Centre  
for Security Sector  
Governance

DCAF Geneva Headquarters

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

✉ [info@dcaf.ch](mailto:info@dcaf.ch)

☎ +41 (0) 22 730 9400

---

**[www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch)**

---

@DCAF\_Geneva