



Funded by
the European Union



Regional Cooperation Council

SMERNICE ZA
KOMUNIKACIJU U
KRIZNIM SITUACIJAMA
VEZANIM ZA
VATRENO ORUŽJE





Funded by
the European Union



SMERNICE ZA
KOMUNIKACIJU U
KRIZNIM SITUACIJAMA
VEZANIM ZA
VATRENO ORUŽJE

Centar za kontrolu malog i lakog oružja u Istočnoj i Jugoistočnoj Evropi (*South Eastern and Eastern Europe Clearinghouse for the Control of Small Arms and Light Weapons – SEESAC*) je zajednička inicijativa Programa Ujedinjenih nacija za razvoj (*United Nations Development Programme – UNDP*) i Saveta za regionalnu saradnju (*Regional Cooperation Council – RCC*), čiji je cilj jačanje nacionalnih i regionalnih kapaciteta za kontrolu i suzbijanje širenja i zloupotrebe malog i lakog oružja, kako bi se unapredili stabilnost, bezbednost i razvoj u Jugoistočnoj i Istočnoj Evropi.

Ova publikacija objavljena je uz finansijsku pomoć Evropske unije, kroz projekat *Podrška unapređenju borbe protiv ilegalnog posedovanja, zloupotrebe i trgovine malokalibarskim i lakim oružjem na Zapadnom Balkanu* IPA/2021/425-067, koji se finansira putem Instrumenta za pretpriputnu pomoć (*Instrument for Pre-accession Assistance – IPA II*).

Kontakt za dodatne informacije:

Šefica kancelarije SEESAC
Bulevar Zorana Đinđića 64
11000 Beograd Srbija
Tel: +381 11 415 5300
www.seesac.org

Izdavač: United Nations Development Programme SEESAC
Mesto izdavanja: Beograd
Dizajn i prelom: MaxNova doo Beograd
Štamparija: Birograf Comp d.o.o, Beograd, Decembar 2025.
Tiraž: 120 kopija

© SEESAC 2025 – Sva prava zadržana

Ovde izneti stavovi ni na koji način ne odražavaju stavove Programa Ujedinjenih nacija za razvoj, Saveta za regionalnu saradnju ili Evropske unije. Oznake koje su upotrebljavane i prezentacija materijala u ovoj publikaciji ne odražavaju stavove Programa Ujedinjenih nacija za razvoj, Saveta za regionalnu saradnju ili Evropske unije u vezi sa: 1) pravnim statusom bilo koje zemlje, teritorije ili oblasti, njenih vlasti ili naoružanih grupa; ili 2) razgraničenjem njenih granica ili nadležnosti. Svi pojmovi koji su u tekstu upotrebljeni u muškom gramatičkom rodu obuhvataju i muški i ženski rod osoba na koje se odnose.

Priznanja

Autori Smernica su Nebojša Andrić – konsultant SEESAC-a i Iva Savić - analitičarka na projektu u okviru tima SEESAC-a. Publikaciji su takode doprineli uvidi članova tima SEESAC-a: Jelene Bujaković – specijalistkinje za projekte u vezi s malokalibarskim i lakim oružjem, Dragana Božanića – analitičara na projektu za rodna pitanja i istraživanja, Danijele Đurović – analitičarke na projektu, Vesne Cipruš – više savetnice za rodna pitanja, Tanje Višacki - analitičarke na projektu za rodna pitanja, Jelene McCoy – oficirke za koordinaciju poverilačkog fonda, Tamare Baković Jadžić, administrativne asistentkinje, kao i Violete Gaši – saradnice na programu.

SADRŽAJ

Skraćenice	6
Ključne definicije	7
UVOD	8
1. KOMUNICIRANJE U KRIZNIM SITUACIJAMA	12
1.1. FAKTORI KOJI UTIČU NA NASTANAK KRIZE	13
1.1.1. Spoljni faktori	14
1.1.2. Unutrašnji faktori	14
2. UPRAVLJANJE KOMUNICIRANJEM U KRIZNIM SITUACIJAMA	15
2.1. PRE KRIZE	17
2.2. U VREME KRIZE - interno i eksterno komuniciranje	22
2.3. POSLE KRIZE	24
3. ODNOS S MEDIJIMA	25
3.1. STRATEGIJE	26
3.2. PROCES KOMUNIKACIJE	27
3.3. PORUKA(E)	27
3.4. PRENOSIOCI PORUKE(A)	28
3.5. CILJNE GRUPE	33
3.6. KOMUNIKACIONI MIKS	33
4. PRIMERI	35
5. PRILOG I – Primer strukture plana komunikacije u kriznim situacijama	39

Skraćenice

AVMP	Armed Violence Monitoring Platform (Platforma za praćenje oružanog nasilja)
IPA	Instrument for Pre-accession Assistance (Instrument za pretpristupnu pomoć)
MUP	Ministarstvo unutrašnjih poslova
PR	Public relations (Odnosi sa javnošću)
RCC	Regional Cooperation Council (Savet za regionalnu saradnju)
SEE	South Eastern Europe (Jugoistočna Evropa)
SALW	Small arms and light weapons (malokalibarsko i lako oružje)
SEESAC	South Eastern and Eastern Europe Clearinghouse for the Control of Small Arms and Light Weapons (Centar za kontrolu malog i lakog oružja u Jugoistočnoj i Istočnoj Evropi)
UNDP	United Nations Development Programme (Program Ujedinjenih nacija za razvoj)

Ključne definicije

Za potrebe ovog dokumenta, primenjuju se sledeće definicije:

- ! **Kriza** je neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vreme, izazvan incidentom ili kriznim događajem¹ neposredno povezanim s vatrenim oružjem koji, zbog svoje težine, potencijalnih dodatnih posledica i uticaja na javnost, zahteva posebno brzu i preciznu reakciju Ministarstva unutrašnjih poslova i/ili policijskih službi, uz eventualnu koordinaciju sa drugim nadležnim organima.
- ! **Upravljanje krizom** je proces koji podrazumeva formiranje tima, izradu plana, evaluaciju i sve aktivnosti pre, za vreme i posle krize koje vode ka normalizaciji situacije.
- ! **Komunikacija u kriznim situacijama** je ključni deo upravljanja krizama koji se tiče kako interne, tako i eksterne komunikacije sa opštom i svim drugim javnostima i kao takva je strateški važna aktivnost. Ona se odnosi na funkcionisanje institucija i na ulogu njihovih odeljenja za odnose s javnošću u kriznim periodima.
- ! **Tim za komunikaciju u kriznim situacijama** je tim koji je zadužen za adekvatnu pripremu za anticipiranu krizu, sprovođenje interne i eksterne komunikacije s javnostima tokom krize, kao i za evaluaciju i usvajanja lekcija nakon njenog okončanja. U njemu važnu ulogu imaju visoko pozicionirani članovi ministarstava unutrašnjih poslova i policijskih službi, kao i oni koji su zaduženi za odnose s javnošću.

¹ Incident je uvek jačeg intenziteta od kriznog događaja. Na primer, krizni događaj može da bude zaplena krijumčarenog oružja, a incident je posebno brutalno ubistvo nelegalnim vatrenim oružjem.

UVOD

Na Zapadnom Balkanu incidenti povezani sa vatrenim oružjem izazivaju zabrinutost javnosti, kako na lokalnom, tako i na regionalnom nivou. Oni uključuju upotrebu i nelegalnog i legalnog oružja, a dešavaju se u različitim kontekstima — od nasilja među mladima i nasilja u porodici, preko kriminalnih radnji, do onih koji proističu iz sukoba koji su eskalirali.

Ubistva na Cetinju (1. 1. 2025; 12. 8. 2022), u Gradačcu (11. 8. 2023), u osnovnoj školi „Vladislav Ribnikar“ u Beogradu (3. 5. 2023), u Malom Orašju i Duboni (5. 5. 2023) su među najsvežijim i najdramatičnijim takvim incidentima koji su zbog svoje težine i intenzivnog izveštavanja kroz portale i društvene mreže dotakli ceo region. Ove smernice za cilj imaju da pomognu ministarstvima unutrašnjih poslova (MUP) i policijskim službama u regionu da se što bolje pripreme i da kroz brzu i efikasnu komunikaciju u kriznim situacijama, kvalitetno odreaguju na ovakve i slične krize, kako bi obezbedili adekvatnu i pravovremenu informisanost javnosti i vratili joj osećaj bezbednosti.

U cilju smanjenja opasnosti od zloupotrebe i ilegalnog posedovanja malog i lakog oružja (SALW), ali i zarad efikasnije komunikacije s javnošću u vezi sa ovim problemom, u junu 2022, SEESAC je podržao uspostavljanje **Regionalne radne grupe za podizanje svesti** u ovoj oblasti. U okviru njenog rada, SEESAC dva puta godišnje pruža podršku okupljanju predstavnika i predstavnica ministarstava unutrašnjih poslova i policija iz šest jurisdikcija Zapadnog Balkana čiji se poslovi tiču aktivnosti podizanja svesti o različitim aspektima malog i lakog oružja.

Već tokom prvog sastanka, ali i u više navrata kasnije, učesnici i učesnice ove radne grupe zatražili su podršku za podizanje kapaciteta institucija za komunikaciju s javnošću tokom kriznih situacija u vezi sa incidentima uz zloupotrebu vatrenog oružja. U tom cilju, tokom **četvrtog sastanka radne grupe** održanog u Tirani od 3. do 5. oktobra 2023, SEESAC je organizovao trening s težištem na komunikaciji u kriznim situacijama. Ove Smernice služe kao dodatna alatka na koju učesnici i učesnice radne grupe, ali i njihove kolege, mogu da se oslone u svom budućem radu. One za cilj imaju da unaprede proces pripreme za potencijalne krize, osnaže kvalitetnu komunikaciju tokom i posle krize, kao i evaluacije metoda i njihovog uspeha. Nacrtna Smernica predstavljen je radnoj grupi tokom **njenog šestog sastanka** održanog od 24. do 25. septembra 2024. u Beogradu kada su učesnici tokom diskusije davali sugestije. Revidirana verzija je naknadno elektronskim putem dostavljena učesnicima, a njihovi komentari su integrisani.

Izrada Smernica, pod uslovom da ih institucije zatim operacionalizuju, neposredno doprinosi sprovođenju **Mape puta za održivo rešenje za suzbijanje nedozvoljenog posedovanja, zloupotrebe i trgovine malim i lakim oružjem, pripadajućom municijom i eksplozivima na Zapadnom Balkanu do 2030. godine** od

strane jurisdikcija. Smernice su najneposrednije usmerene na četvrti cilj Mape puta, koji glasi: Do 2030. godine, znatno smanjiti snabdevanje, potražnju, nedozvoljeno posjedovanje i zloupotrebu vatrenog oružja, municije i eksploziva putem preventivnih mera, a posebno drugi potcilj, u okviru kojeg jurisdikcije treba da „povećaju poverenje javnosti u bezbednosne institucije i uspostave održiva partnerstva radi jačanja promovisanja kontrole oružja i bolje informisanosti”.

Kada u ozbiljnim incidentima sa upotrebom vatrenog oružja odgovorne institucije imaju spremne procedure za reagovanje, uključujući već formirane timove za kriznu komunikaciju i razvijene osnove poruka ka javnosti i drugim ključnim akterima, smanjuju osećaj nesigurnosti kod građana i građanki zbog nedozvoljenog posjedovanja i zloupotrebe u njihovom okruženju i pozitivno utiču na smanjenje potražnje za vatrenim oružjem i njegovu zloupotrebu.

Komunikacija u kriznim situacijama danas

Interni i međudržavni sukobi su ono od čega najveći broj ljudi širom sveta strepi, ali su veliki strahovi vezani i za ekološke promene, geoekonomsko stanje, pretnje koje predstavljaju dezinformacije i pogrešne informacije.⁴ Drugim rečima, veliki deo čovečanstva živi u vremenu uoči, za vreme i posle krize, a još veći broj njih se tako oseća. Ovo za posledicu ima intenzivirano suočavanje institucija s brojnim problemima, traumatičnim događajima koji se često razvijaju u krize i zahtevaju brzo i delotvorno komuniciranje u kriznim situacijama. Upravljanje ovom vrstom komuniciranja često je veliki izazov za nadležne institucije.

Živimo u vreme kada se šest od sedam ljudi u svetu oseća nesigurno.² 2023. godine vodilo se skoro 60 oružanih sukoba, najviše od završetka Drugog svetskog rata, a dve milijarde ljudi širom sveta žive na mestima koja su pogođena sukobom.³

Predstavnici ministarstava unutrašnjih poslova i policijskih uprava na Zapadnom Balkanu, kojima su ove smernice namenjene, u okviru svojih mandata deluju u veoma osetljivoj društvenoj zoni – zaštiti i unapređenju bezbednosti građana i imovine – koja, između ostalog, obuhvata i kontrolu vatrenog oružja. Oni takođe funkcionišu u postkonfliktnom regionu, u kome političko-bezbednosna pitanja nisu u potpunosti razrešena, pa su tenzije i dalje česta pojava, a značajan je i strah od novih sukoba.⁵ Zapadni Balkan je takođe posredno pogođen ratovima u Ukrajini i na Bliskom istoku koji dodatno negativno utiču

2 Za više informacija, videti dva izvora:

1) Informacija sa sastanka Saveta bezbednosti Ujedinjenih nacija 26. januara 2023:

<https://bit.ly/4s3eG2P>

2) Članak s godišnjeg sastanka Svetskog ekonomskog foruma u Davosu, 15. januara 2025:

<https://bit.ly/4iOJgSL>

3 Ibid.

4 Izveštaj o globalnim rizicima 2025 (The Global Risk Report 2025), januar 2025.

<https://bit.ly/48NN9JN>

5 SecuriMeter 2024, strane 16-17, 28-29, Regionalni savet za saradnju. Više informacija videti na linku: <https://www.rcc.int/securometer/publications>

na osećaj bezbednosti među građanima (40 i 43 odstoj),⁶

Vatreno oružje preostalo iz prošlih sukoba povezuje se sa oružjem u ilegalnom posedu stanovništva ali i sa incidentima zloupotrebe. Dodatnu složenost unosi i činjenica da incidenti s vatrenim oružjem, prema podacima prikupljenim putem SEESAC-ove platforme za praćenje oružanog nasilja (engl. AVMP), ostaju značajan bezbednosni izazov širom regiona. Naime, u periodu od 2019. do 2024. zabeleženo je 17.797 incidenata povezanih s vatrenim oružjem.⁷ Od tog broja, 8.199 su slučajevi zaplene oružja u kojima nije bilo žrtava. Međutim, u preostalim incidentima život je izgubilo 794 osobe, 2.108 je ranjeno, dok je 2.650 lica bilo izloženo pretnjama, a 333 su izvršila samoubistvo. Posebno zabrinjava činjenica da se veliki broj incidenata dešava u kriminalnom kontekstu, čak 2.883, dok u porodičnom kontekstu vidimo najveći broj smrtnih ishoda – 182 u gorenavedenom periodu.⁸ Samim tim, tema bezbednosti, a s njom i pitanje (zlo)upotrebe vatrenog oružja – teme o kojima Ministarstva unutrašnjih poslova (MUP) i policijske službe redovno komuniciraju s građanstvom - kontinuirano su osetljive teme, odnosno u fazi krize niskog intenziteta. Ovo stanje povremeno eskalira kroz, nažalost, najtragičnije događaje.

U vreme koje se pravom naziva „vremenom informacija“ upravljanje komunikacijom u kriznim situacijama nikada nije bilo teže. Najpre, zbog hiperprodukcije informacija, posebno kroz brojne nove kanale komunikacije - društvene mreže - koji danas dobrim delom oblikuju javno mnjenje. Novo medijsko okruženje otvorilo je prostor za daleko veći obim informacija koje pristižu iz velikog broja izvora, često u realnom vremenu. To između ostalog rezultira i kruženjem lažnih i pristrasnih vesti, kao i lakim prouzrokovanjem euforije ili panike, što izuzetno otežava upravljanje komunikacijom u kriznim situacijama. U poslednjem Izveštaju o globalnim rizicima Ujedinjenih Nacija, ispitanici

iz Evrope su, od svih ponuđenih rizika, imenovali lažne vesti i dezinformacije kao drugi najveći rizik današnjice.⁹ Zbog ove dinamike, karakteristične za današnji viralni svet, incident izuzetno brzo može da eskalira u krizu.

U tom kontekstu, danas je posebno važno da se institucije detaljno pripreme kako bi uspele da što brže i delotvornije odgovore na kako predvidive, tako i nepredvidive krize, tako što će preuzeti kontrolu nad narativom i obezbediti visoku informisanost javnosti, pogotovo kada su u pitanju osetljive teme - što uključuje i zloupotrebu vatrenog oružja.

Jedan od ključnih načina da ovo postignu jeste i da sve svoje kapacitete i postojeće alate iskoriste da svoj sadržaj nametnu u medijima. U današnje vreme, institucije moraju da budu osposobljene da same kreiraju sadržaje (vesti, postove, objave, rilove, video zapise...) i same ih plasiraju kroz dostupne kanale komunikacije, čime mogu da utiču na to da i tradicionalni mediji prate njihov narativ.¹⁰ Ministarstva unutrašnjih poslova u regionu svakako imaju taj kapacitet, kao i veliku vidljivost, i to moraju maksimalno da iskoriste.

6 SecuriMeter 2024, strane 103-104, Regionalni savet za saradnju. Više informacija videti na linku: <https://www.rcc.int/securometer/publications>

7 Na osnovu informacija s platforme za praćenje oružanog nasilja (AVMP). Više informacija videti na linku: <https://www.seesac.org/AVMP/>

8 Ibid.

9 UN Izveštaj o globalnim rizicima 2024 (United Nations Global Risk Report 2024). Više informacija videti na linku: <https://unglobalriskreport.org/>

10 Više informacija videti na linku: <https://bit.ly/44dE0sC>
Melisa Agnes je priznata stručnjakinja u oblasti pripravnosti u kriznim situacijama. Članica je Odbora za profesionalne standarde, etiku i ugled u policiji (Police Professional Standards, Ethics and Image Committee) u okviru Međunarodnog udruženja šefova policije (International Association of Chiefs of Police (IACP)); bila je i u odboru zaduženom za razvoj međunarodnih standarda za upravljanje kriznim situacijama. Za više informacija, videti: <https://crisisreadyinstitute.com/about/>

Bombaški napad na Bostonskom maratonu — Boston, Masačusets, SAD.

U aprilu 2013, dvojica braće Carnajev detonirali su dve bombe među gledaocima Bostonskog maratona, u blizini cilja. Ubijeno je troje ljudi, a povređeno preko 260. Jedan napadač je ubijen, a drugi uhapšen 19. aprila.

2a Kao uspešan primer digitalnog upravljanja komuniciranjem u kriznim situacijama, Melisa Agnes, stručnjakinja za komunikaciju u kriznim situacijama, navodi primer bostonske policije i njihovog odgovora na teroristički bombaški napad tokom maratona: „Već u prvih pet minuta posle napada najviši policijski službenici usmerili su sve osoblje da počne da koristi društvene medije kao način neposrednog obraćanja javnosti. S obzirom na to da su njihovi policajci već bili obučeni za to, bostonska policija je mogla da prevaziđe informativnu buku koju su kreirali mnogobrojni postovi na Tviteru i da se pozicionira kao jedini izvor informacija o krizi.“ Agnes navodi da „čak ni masovni mediji koji su izveštavali o dešavanjima tokom krize nisu ništa objavljivali pre nego što bi informacije proverili s bostonskom policijom.“¹¹

U ovom slučaju do krize je doveo spoljni faktor (bombaški napad), ali je kroz dobro organizovanu i brzu komunikaciju u kriznim situacijama (unutrašnji faktor) šira javnost umirena, a produblivanje krize izbegnuto.

¹¹ Za više informacija videti članak Melise Agnes objavljen 5. 7. 2018: Da li ste spremni za krizu koja vam se potencijalno približava? (Are you ready for the crisis that may be heading your way?) na linku: <https://bit.ly/3XlzZIX>

01

KOMUNICIRANJE U KRIZNIM SITUACIJAMA



Ne postoji jedna, opšteprihvaćena definicija krize. Za potrebe ovih smernica, kriza je neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vreme, izazvan incidentom, ili kriznim događajem neposredno povezanim s vatrenim oružjem, koji zbog svoje težine, potencijalnih dodatnih posledica i uticaja na javnost zahteva brzu i preciznu reakciju Ministarstva unutrašnjih poslova i/ili policijskih službi.

Na krizu se može samo delimično uticati. Zato upravljanje kriznim situacijama (proces koji podrazumeva formiranje tima, izradu plana, evaluaciju i sve aktivnosti pre, za vreme i posle krize) i komuniciranje u kriznim situacijama predstavljaju najveće komunikacione izazove u praksi neke institucije. **Komunikacija u kriznim situacijama je ključni deo upravljanja krizama koji se tiče kako interne, tako i eksterne komunikacije sa opštom i svim drugim javnostima i kao takva je strateški važna aktivnost. Ona se odnosi na funkcionisanje institucija i na ulogu njihovih odeljenja za odnose s javnošću u kriznim periodima.**

Krize mogu da imaju značajan uticaj na zajednice ali i da oštete njihovo poverenje u odgovorne institucije i/ili utiču na percepciju društva o tome koliko efikasno institucije kontrolišu zloupotrebu vatrene oružja. Za efikasno suočavanje s krizama potrebno je predvideti što više mogućih kriznih scenarija i za njih se detaljno pripremiti, kao i generalno uspostaviti određene strukture internog funkcionisanja koje bi mogle brzo da se aktiviraju u slučaju potpuno nepredviđene krize. Kako bi pripadnici/ce ministarstava unutrašnjih poslova bili spremni, neophodno je da se unapred odredi tim koji će upravljati komunikacijom u kriznim situacijama vezanim za vatreno oružje kada za to bude bilo potrebe. Za dugoročno unapređenje komunikacije u kriznim situacijama potrebno je proceniti njene efekte i prilagoditi pristup tamo gde je to neophodno.

1.1. Faktori koji utiču na nastanak krize

Prva vrsta kriza su one koje su prouzrokovane **spoljnim faktorima** na koje institucija ne može preventivno da utiče. Dolaze neočekivano i velikim delom su nepredvidive. Ipak, na osnovu dosadašnjih iskustava širom regiona, neke od ovih kriza donekle se mogu predvideti i za njih se može delimično pripremiti.

Pored njih, tu su i krize koje prouzrokuju same institucije, odnosno krize prouzrokovane **unutrašnjim faktorima**. Na te faktore može se značajno uticati pre nastanka krize kroz adekvatnu pripremu.

Spoljni i unutrašnji faktori mogu delovati udruženo i u isto vreme. U oba slučaja, negativne posledice ublažavaju se kvalitetnim komuniciranjem u kriznim situacijama, kojim se teži održavanju pozitivne reputacije, što se postiže saopštavanjem pravovremenih i tačnih informacija i obezbeđivanjem podrške drugih, uticajnih institucija i organizacija.

1.1.1. Spoljni faktori

Stanja i incidenti koji kod šire javnosti prouzrokuju osećaj nesigurnosti. U kontekstu rada ministarstava unutrašnjih poslova i policije, odgovornih da reaguju u slučajevima incidenata s vatrenim oružjem, neki od tih faktora mogli bi da budu:

- masovno ubistvo vatrenim oružjem,
- incident uz zloupotrebu vatrenog oružja posebno uznemiravajuć za javnost zbog svoje težine (brutalno ubistvo u porodici, ubistvo/povreda deteta, nestabilno lice naoružano vatrenim oružjem u javnosti, ubistvo policajca/ubistvo koje izvrši policajac vatrenim oružjem, ubistvo istaknute javne ličnosti, itd.),
- krađa zaliha vatrenog oružja,
- krize izazvane glasinama, dezinformacijama, obmanama, lažima, napadima u medijima, na mrežama, itd.,
- drugi faktori koji utiču na osećaj bezbednosti u društvu.

PRIMER:

U javnost je puštena lažna informacija da je oružje koje je bilo predato nadležnoj instituciji nakon reklasifikacije ukradeno. Kao rezultat toga pojavile su se i razne glasine o tome u čije je ruke oružje dospelo.

1.1.2. Unutrašnji faktori

Nedostatak kompetencija, smernica i/ili plana komunikacije koji mogu da pokrenu ili prodube krizu:

- neefikasna organizacija tima,
- loša interna komunikacija,
- nedostatak plana za komunikaciju u kriznim situacijama,
- nekompetentnost članova tima,
- nerazumevanje konteksta i situacije u kojoj tim funkcioniše ili potcenjivanje njihove ozbiljnosti,
- netransparentnost prema javnosti,
- digitalna i medijska nepismenost članova tima.

PRIMER:

Posle posebno brutalnog ubistva vatrenim oružjem, „iscureli“ su detalji s lica mesta, što je izuzetno uzbunilo javnost. Institucije su se oglasile relativno šturim saopštenjem u kome je potvrđeno da se incident desio i da je istraga u toku. Više od 24 sata posle prvog saopštenja, javnost nije dobila nikakve informacije o okolnostima u kojima se zločin dogodio, procedurama koje se vode, sledećim koracima koje će institucije preduzeti, rokovima u kojima se očekuje da će ti koraci biti sprovedeni, kao ni razlozima za izostanak informacija o konkretnom slučaju koji nadležne institucije vode. U postojećem informacionom vakuumu, društvenim mrežama počele su da kruže mnogobrojne glasine koje su dalje izazivale strah i nepoverenje u relevantna ministarstva.

Kašnjenje ili izostavljanje ključnih informacija o kontekstu, procedurama i daljim koracima od značaja za javnost, odnosno nepravovremeno i neadekvatno obaveštavanje javnosti predstavlja unutrašnji faktor koji utiče na produbljanje krizne situacije.

02

UPRAVLJANJE
KOMUNICIRANJEM
U KRIZNIM
SITUACIJAMA



Komunikacione aktivnosti upravljanja krizom dele se na aktivnosti pre, za vreme i posle krize.

1. PRE KRIZE

- Uspostaviti tim za komunikaciju u krizim situacijama (definisati uloge, zaduženja, kontakt osobe za infomacije, proces aktivacije),
- Uraditi procenu rizika za potencijalne krize,
- Napraviti komunikacione planove za anticipirane krize,
- Testirati rad tima i komunikacione planove,
- Pripremiti formular za evaluaciju komuniciranja u kriznim situacijama.

1.1 Za komunikacioni plan

- Uzeti u obzir ranije evaluacije i relevantna iskustva,
- Prikupiti relevantne informacije/statistiku/zakonske okvire važne za informisanje/edukaciju javnosti o temi,
- Definisati ciljne grupe,
- Formulirati poruke,
- Definisati komunikacioni miks,
- Pripremiti odgovore na potencijalna pitanja medija/javnosti,
- Identifikovati ključne partnere.

3. POSLE KRIZE

- Obaviti detaljnu evaluaciju komunikacije tokom krize i identifikovati aspekte koji su funkcionisali kao i one koji nisu,
- Nastaviti s daljom komunikacijom ukoliko je to svrsishodno.

2. TOKOM KRIZE

- Aktivirati tim za komunikaciju u krizim situacijama,
- Dopuniti tim dodatnim članovima, ukoliko je potrebno, u zavisnosti od specifičnosti krize (primer: stručnjaci za nasilje u porodici, vatreno oružje/ eksplozive/pirotehnička sredstva, itd.),
- U odnosu na krizu, prikupiti dodatne informacije/statistiku/zakonodavstvo, revidirati poruke, ciljne grupe, komunikacioni miks, ključne partnere i odgovore na pitanja,
- Izlaziti sa informacijama pravovremeno i kontinuirano,
- Kontinuirano prikupljati sve medijske objave u vezi s krizom, uključujući i one na društvenim mrežama, radi evaluacije.

2.1. PRE KRIZE

Uspostavljanje tima: Prvi korak je formiranje tima koji će da upravlja komunikacijom u kriznim situacijama i koji se osniva preventivno, kako bi bio spreman da reaguje odmah po izbijanju krize. Treba da se sastoji od najmanje tri člana – jedan upravlja radom tima i daje smernice za njen rad, drugi se bavi internom i eksternom komunikacijom, a treći je zadužen za prikupljanje svih potrebnih informacija.

(NAPOMENA: Ministarstva i policijske službe mogu da formiraju tim koji bi bio odgovoran za komunikaciju u kriznim situacijama u opštijem smislu. Sastav tog tima bi se mogao donekle menjati u zavisnosti od konkretne krize. Tim zadužen za komunikaciju u kriznim situacijama vezanim za incidente sa vatrenim oružjem bio bi jedan od tih „podtimova“.)

Član koji je ujedno i vođa tima i koji, u slučaju krize, saziva sastanak tima, preispituje već pripremljene poruke, i/ili priprema nove zajedno s timom. Na tom mestu trebalo bi da bude ministar, zamenik ministra, direktor policije ili druga visoko pozicionirana osoba koja ima uvid u celokupan proces upravljanja datom krizom. Predsednik komisije za malokalibarsko i lako oružje, kao osoba koja nadgleda rad na kontroli malog i lakog oružja u svim relevantnim državnim institucijama, takođe bi trebalo da ima mesto u timu. Ključno je da se u njemu nalazi i visoko rangirana osoba iz odeljenja za odnose s javnošću. Ove smernice namenjene su ljudima koji rade u ministarstvima unutrašnjih poslova i policijskim službama s definisanim resursima, pa, ukoliko postoje timovi koji su u svojim jurisdikcijama do sada radili kampanje za podizanje svesti o značaju kontrole malog i lakog oružja, oni treba da budu sastavni deo ovog tima. U zavisnosti od prirode krize, drugi članovi komisije za malokalibarsko i lako oružje treba da budu konsultovani u procesu priprema i sprovođenja komunikacije u kriznim situacijama.

PRIMER: *Ukoliko se incident s vatrenim oružjem desio u školi, treba uključiti članove*

komisije za malokalibarsko i lako oružje iz resornog ministarstva za obrazovanje.

Vođa tima mora u svakom trenutku da ima ažurirane kontakt podatke svih članova, kako bi u trenutku izbijanja krize mogao/la bez odlaganja da sazove tim i podeli zaduženja. On(a) zajedno s članovima tima dogovara ko i na koji način partnerske institucije obaveštava o nastanku krize i daljem planu komunikacije. Pored toga, identifikuje potrebu za dodatnim članovima tima, u zavisnosti od vrste krize. Vođa se prvi pojavljuje u javnosti i prenosi spremljene poruke (osim ako kriza nije takva da zahteva obraćanje s najvišeg državnog nivoa). Vođa tima treba da ima zamenika koji se pojavljuje u javnosti u slučaju kad je on sprečen. Jedan član tima treba da bude zadužen za prikupljanje informacija bitnih za upravljanje komunikacijom u kriznim situacijama, ali vođa tima i njegov zamenik trebalo bi takođe da imaju upliva u ovaj proces.

Svi članovi tima za upravljanje komuniciranjem u kriznim situacijama i drugi predstavnici institucija koji mogu doći u ulogu prenosilaca poruka moraju da budu obučeni da kvalitetno komuniciraju. Posebno je bitno da jasno, razumljivo i precizno govore u javnosti ne ostavljajući prostor za izvlačenje iz konteksta, manipulaciju pripremljenim porukama i time produbljivanje krize.

Svi članovi tima treba da imaju imenovanu zamenu koja može da preuzme njihove odgovornosti, za slučaj da u vreme krize nisu dostupni ili za slučaj da konkretna kriza ne zahteva učešće najviših zvaničnika i može da se uključi predstavnik sa nešto nižeg nivoa.

Aktivacija tima i njegov rad na sprovođenju komunikacionog plana treba povremeno da se testira kroz simulaciju.

Primer

TIM ZA KOMUNICIRANJE U KRIZNIM SITUACIJAMA - ZADUŽENJA I KONTAKT PODACI					
Uloga	Pozicija, Ime i prezime	Zaduženja	Kontakt podaci	Zamena - pozicija, ime i prezime	Kontakt podaci
Vođa tima	Ministar/ zamenik ministra/ direktor policije...	<ul style="list-style-type: none"> • Okuplja tim • Određuje dužnosti članova tima • Potvrđuje poruke, ciljne grupe, komunikacioni miks • Nadgleda rad tima • Obraća se javnosti u ključnim trenucima krize 			
Zamenik vođe tima	Predsednik/ ca komisije za malo i lako oružje i sl.	<ul style="list-style-type: none"> • Zamenjuje vođu tima i po potrebi preuzima njegovu/njenu ulogu 			
Osoba zadužena za prikupljanje relevantnih informacija		<ul style="list-style-type: none"> • Prikuplja relevantnu statistiku, trendove, i druge relevantne informacije iz baza podataka MUP-a/policije, relevantne zakonodavne okvire, podatke o procedurama, a sve u svrhu što detaljnijeg informisanja javnosti o problemu u vreme krize. U tu svrhu je u kontaktu s fokalnom tačkom za oružje (ako postoji), kao i s kolegama zaduženim za analitiku. • Tokom krize sakuplja informacije s terena. • Pomaže vođi tima pri formulaciji ključnih poruka 			
Osoba zadužena za odnose s javnošću	Visoko pozicionirana osoba iz odeljenja za odnose s javnošću	<ul style="list-style-type: none"> • Pomaže vođi tima pri formulaciji ključnih poruka. • Komunicira s javnošću tokom krize, kada nema potrebe da to radi vođa tima 			
Osoba zadužena za internu komunikaciju		<ul style="list-style-type: none"> • Vodi i ažurira spisak članova/ica tima i njihovih kontakt podataka • Vodi računa da je tim za kriznu komunikaciju adekvatno povezan, kao i da su drugi delovi institucija, koji nisu direktno uključeni u rad tima za kriznu komunikaciju, takođe adekvatno i pravovremeno obavešteni o toku krize. 			
Osoba zadužena za komunikaciju s partnerima		<ul style="list-style-type: none"> • Održava i ažurira kontakte svih relevantnih spoljnih partnera i, u dogovoru sa grupom za upravljanje krizom, obaveštava ih o situaciji, saopštava ključne poruke tima, i komunicira u vezi sa eventualnom podrškom, sinhronizacijom poruka itd. 			
Osoba zadužena za društvene mreže	Predstavnik odeljenja za za medije i komunikaciju /odnose s javnošću	<ul style="list-style-type: none"> • Predlaže strategiju za korišćenje društvenih mreža za kontinuiranu i konstantnu komunikaciju s javnošću i sprovodi je. 			

Priprema i prevencija

Procena rizika: Odmah nakon formiranja tima kreće se u pripreme i prevenciju. Prikupljaju se, sistematizuju i na jedno mesto pohranjuju informacije o kriznim rizicima. U tu svrhu, neophodno je uzeti u obzir trenutne trendove, statistiku koja se tiče incidenata uz upotrebu vatrenog oružja u jurisdikciji, regionu i globalno (na primer, broj masovnih ubistava, ubistva žena u porodičnom najsiju, kriminalnih obračuna, terorističkih napada u skorijem vremenskom periodu i dr.). Na osnovu toga, tim za upravljanje komunikacijom u kriznim situacijama identifikuje verovatne krize i pravi preventivne planove komunikacije u kriznim situacijama. Kada je reč o informacijama na nivou jurisdikcije, tim se može osloniti na rad fokalne tačke za vatreno oružje ili na slične analitičke resurse MUP-a. Za praćenje regionalnih trendova, institucije mogu koristiti informacije iz AVMP-a, kao i SEESAC-ove publikacije o oružanom nasilju, koje pružaju analizu ključnih trendova.¹² Primera radi, ako statistika pokazuje da su u datoj jurisdikciji i/ili u regionu u porastu masovna ubistva vatrenim oružjem, trebalo bi pripremiti plan komunikacije u kriznim situacijama za takve incidente, kako bi ih što spremnije dočekali.

Treba uzeti u obzir i postojeće zakonodavstvo i njegove predstojeće izmene, iskustva iz prošlosti, trenutne akcije koje ministarstvo i policija planiraju ili sprovode, a imaju veze s kontrolom vatrenog oružja. Na primer, ukoliko se planira proglašenje privremene amnestije za predaju oružja, tim može da razmotri incidente ili narative koji su možda u prošlosti umanjili uspešnost takvih inicijativa u jurisdikciji ili regionu i da se shodno tome pripremi.

Pored plana komunikacije u kriznim situacijama za potencijalne incidente, plan bi trebalo pripremiti i pre svake kampanje vezane za podizanje svesti u vezi sa vatrenim oružjem. Kritike koje su usledile nakon sličnih, ranije sprovedenih kampanja, incidenti koji su se desili u regionu tokom sličnih akcija, neki su od elemenata koje bi trebalo uzeti u razmatranje tokom pripreme plana.

Primera radi, ukoliko se proglašava amnestija i sprema akcija dobrovoljnog predavanja oružja, dobro bi bilo pripremiti plan komunikacije u kriznim situacijama za potencijalne incidente kao što je nesreća sa eksplozivnom napravom u transportu do policijske stanice, krađa predatog oružja, ili slično.

Plan komunikacije: Plan komunikacije treba da bude precizno definisan i suštinski i formalno, koncizan, i što je moguće kraći. Mora da sadrži neophodne elemente kako bi ljudima kojima pripadne realizacija plana - upravljanje komunikacijom u kriznim situacijama, bilo sasvim jasno šta treba da rade. Plan komunikacije, iako pripremljen ranije, prilagođava se konkretnom incidentu odnosno krizi u trenutku kada se ona desi. U tom smislu se, odmah po aktivaciji tima, prilagođavaju poruka, ciljne grupe, koraci i kanali komunikacije. Veoma je važno da plan komunikacije bude usklađen s medijskom strategijom jurisdikcije i da svi važni partneri budu informisani o sprovođenju plana.

¹² Videti link: <https://www.seesac.org/Armed-Violence/>

Elementi plana

- Struktura:**
- Dokument treba da bude kratak, jasan, sažet i ne duži od 10 strana.
 - Forma naslovne strane plana je slobodna, ali mora da ima datum nastanka plana, kao i datum eventualne revizije plana shodno karakteristikama incidenta.
 - Sadržaj – detaljnije predstavljen ispod.
 - Potvrda prihvatanja plana – svi članovi tima za upravljanje komunikacijom u kriznim situacijama, predstavnici institucija i organizacija koje su uključene u rad tima (ključni partneri ukoliko ih ima), potpisom potvrđuju prihvatanje plana i spremnost za njegovu realizaciju.
 - Datumi simulacija zamišljenih situacija – nijedan plan upravljanja krizom ne može da bude uspešan bez testiranja. Potrebno je vežbati na svakih 12 ili 24 meseca kako bi strategija upravljanja komuniciranjem u kriznim situacijama bila sveža i dinamična, a ne samo puki teorijski plan. Simulacija se može uraditi tako što će kancelarija za odnose s javnošću sastaviti izmišljenu situaciju i predstaviti je vođi tima u dogovoreno vreme. Vođa će onda, prateći plan komunikacije u kriznim situacijama, okupiti ceo tim za komunikaciju u kriznim situacijama, i podeliti zadatke - prikupiti potrebne informacije, revidirati poruke/ciljne grupe/komunikacioni miks po potrebi, itd. Posle simulacije, posebnu pažnju treba obratiti na vreme koje je bilo potrebno da se zadaci izvrše kao i na probleme u komunikaciji koji su uočeni i koje treba korigovati.

- Sadržaj:**
- Uvod koji piše vođa tima obuhvata:
 - Predstavljanje krize na koju plan pokušava da odgovori
 - Kratko definisan cilj ili ciljeve plana za komunikaciju u kriznim situacijama
 - Tim za komunikaciju u kriznim situacijama – najpre funkcije članova a potom i njihova imena. Takođe jasno definisani zadaci i nadležnosti koje oni imaju u okviru sprovođenja plana. Kontakt podaci svih članova tima.
 - Jasno definisan način aktivacije tima i proces interne komunikacije u okviru tima za komunikaciju u kriznim situacijama.
 - Određivanje glavnog prenosioca poruka i njegovog/njenog zamenika/ce, kao i eventualnih dodatnih prenosilaca poruka. (vidi poglavlje 3.4.)
 - Popis svih spoljnih partnera s kojima institucija mora da komunicira pre, za vreme i/ili posle krize, njihove kontakt podatke, i definisan proces komunikacije s njima.
 - Sistem obaveštavanja drugih zainteresovanih strana odnosno svih kojih se tiče ta konkretna kriza, na primer, relevantnih državnih organa, vlade, međunarodnih partnera i šire javnosti.

- Baza informacija iz prethodnog perioda koja je bitna, ili može biti bitna za funkcionisanje u kriznoj situaciji (statistika, trendovi u poslednjih 1-5 godina i slično) kao i relevantni edukativni materijali (informacije o fenomenu, aktivnostima MUP-a na suzbijanju problematičnih trendova, procedure o kojima treba obavestiti javnost, itd). U okviru ovih informacija, treba izlistati i relevantne zakone, podzakonske akte, procedure, kao i bitne međunarodne okvire na koje bi tim za komunikaciju u kriznim situacijama mogao da se osloni ili pozove tokom krize.
- Identifikovane ciljne grupe (vidi poglavlje 3.5.) definisane pre krize i dorađene po potrebi kada se kriza desi.
- Razrađene poruke (ne slogani) pripremljene u periodu pre krize i dorađene po potrebi kad se kriza desi, koje se oslanjaju na prikupljene informacije i edukativne materijale. Poruke moraju biti jasne, razumljive, lake, kratke, ubedljive, bitne i istinite (vidi poglavlje 3.3.).
- Osmišljen komunikacioni miks (vidi poglavlje 3.6.) koji bi trebalo da uključi i:
 - spisak ključnih medija, novinara i njihove kontakt podatke,
 - spisak veb stranica, naloga na društvenim mrežama, blogova i portala koji se koriste u kriznom razdoblju radi poboljšanja komunikacijske efikasnosti i delotvornosti,
 - spisak partnerskih/prijateljskih naloga na društvenim mrežama i drugih kanala komunikacije koji bi mogli da se angažuju da pruže podršku tokom krize radi pojačavanja poruke.
- Popis mogućih pitanja novinara za svaku pojedinačnu krizu (**Primer:** „Zašto nije oduzeto više oružja?“, „Zašto se narodu oduzima oružje?“ i slično) i unapred pripremljene odgovore na njih. O pitanjima treba dobro razmisliti i uzeti u obzir ranije kritike, kao i teška pitanja koja realno mogu da se očekuju.
- Obrazac za evaluaciju kroz koji treba da se oceni šta je učinjeno, šta nije, šta je dobro učinjeno, šta nije, kako bi tim za upravljanje komunikacijom u kriznim situacijama u nekoj narednoj krizi mogao da reaguje bolje nego u prethodnoj.
- Da ne bi prevideli nijedan aspekt procesa komunikacije u kriznim situacijama, preporučuje se i priprema kratke liste koraka, odnosno 'čekliste', uz pomoć koje tim za komunikaciju u kriznim situacijama može da obavi finalnu proveru da su svi ključni koraci sprovedeni.

(Primer strukture plana komunikacije u kriznim situacijama dat je u odeljku 5. kao Prilog I).

2.2. U VREME KRIZE - interno i eksterno komuniciranje

Nema dobre eksterne bez kvalitetne interne komunikacije. Ako postoje, unapred pripremljeni planovi komunikacije u kriznim situacijama se aktiviraju i koriguju u meri u kojoj je to potrebno. Ako ne postoje, kreiraju se odmah. Započinjanje interne komunikacije definisano je u planu komunikacije i prati se kada do krize dođe.

Od samog početka, najmanje jedan član tima za komunikaciju u kriznim situacijama, najbolje vođa tima, obavezno učestvuje na sastancima grupe za upravljanje krizom koji se održavaju na nivou ministarstva ili višem nivou, i na kojima se koordiniraju svi aspekti upravljanja krizom. Potencijalno, svi članovi tima za komunikaciju u kriznim situacijama mogu da budu uključeni u tu širu grupu za upravljanje krizom. Zatim, svi članovi tima za komunikaciju u kriznim situacijama, i svi relevantni spoljni partneri moraju da budu kvalitetno informisani o uzrocima krize, kriznim događajima, koracima koje će tim za komunikaciju u kriznim situacijama da preduzima. Suštinski je važno da se u razradu poruka kojima se odgovara na potencijalna

pitanja javnosti i medija uključe svi koji znanjem i iskustvom mogu da doprinesu kvalitetu tih poruka. Nakon toga, izuzetno je važno da svi poštuju disciplinu prenošenja poruke, što znači da se tačno zna ko izlazi u javnost i da svi prenose dogovorenu suštinu kako u javnosti ne bi bilo nikakve zabune o odnosu prema krizi i kriznim događajima. Drugim rečima, svi moraju da govore jedinstvenim glasom.

Koraci interne komunikacije tima za komunikaciju u kriznim situacijama:

- Vođa tima saziva tim za komunikaciju u kriznim situacijama i dopunjuje ga novim članovima ako je potrebno;
- Vođa tima informiše tim za komunikaciju u kriznim situacijama o svim relevantnim pojedinostima krize koji su saopšteni na sastanku grupe za upravljanje krizom;
- Vođa tima stavlja u opticaj postojeći komunikacioni plan, inicira korigovanje istog ili uspostavlja rad na planu ukoliko postojećeg plana nema;
- Tim zvanično obaveštava ostale članove komisije za kontrolu malokalibarskog i lakog oružja i druge relevantne interne partnere o početku krize na osnovu proverenih saznanja i/ili potvrđuje o čemu saznanja još nema, i informiše ih o odgovornostima koje će članovi tima za komunikaciju u kriznim situacijama preuzeti;
- Tim definiše kratkoročni i mogući dugoročni problem;
- Pored podataka prikupljenih u procesu kreiranja plana komunikacije u kriznim situacijama, tim prikuplja i obrađuje i one na osnovu kojih se donose odluke i, ukoliko je potrebno, popravljaju poruke kreirane pre krize ili kreira nove poruke koje su suštinski odgovor na aktuelnu krizu ili krizni događaj. Dodatne informacije mogu se prikupiti od fokalne tačke za vatreno oružje, službi za analitiku, s terena, itd;

- Tokom trajanja krize, sve informacije relevantne za krizu i njeno razrešenje, tim centralizuje, odnosno šalje osobi zaduženj za prikupljanje relevantnih informacija;
- Ključni članovi tima se oslobađaju drugih, tekućih obaveza dok traje kriza;
- Tim pretpostavlja najgori mogući ishod.

Koraci eksterne komunikacije tima:

- U zavisnosti od vrste krize, tim javnost o krizi obaveštava odmah, ili čim se prikupe osnovne, najbitnije informacije, a najkasnije u roku od 24 sata. U slučajevima kriza koje izrazito uznemiravaju javnost, s prvim proverenim informacijama treba izaći najkasnije za dva sata, (vidi poglavlje: 4. Primeri – Masovno ubistvo u Švedskoj). Brzina reakcije je ključna, jer se reakcijom i objašnjenjem neposredno utiče na to kako javnost percipira krizu. Ukoliko neko javnost o krizi informiše pre vas, tim za komunikaciju u kriznim situacijama će se naći u reaktivnom položaju. Ako su informacije nepotpune, to treba jasno reći. Kako bi se obezbedio što brži protok informacija, treba omogućiti da osoba iz službe za odnose s javnošću odmah bude poslata na teren. U slučaju da to nije moguće u kratkom roku, trebalo bi što pre obezbediti policijskog službenika na terenu čiji će primarni zadatak biti da službi za odnose s javnošću prenosi informacije s lica mesta;
- Prve poruke treba da sadrže osnovne proverene informacije i ne treba ih plasirati kroz saopštenje za medije već u neposrednom obraćanju javnosti zvaničnika kroz konferenciju za medije ili neki drugi vid obraćanja preko javnih servisa. Preporuka je da se na konferenciji za medije ne pojavljuje i ne govori više od troje ljudi;
- U prvim javnim nastupima, pored informacija o tome šta se desilo, treba javnosti saopštiti šta se trenutno radi i koji će koraci biti preduzeti da bi se kriza rešila. Neophodno je znati da je javnost zainteresovana za tok krize i njeno rešavanje i da izostanak informacija može da izazove glasine, paniku i osećaj javnosti da institucije ništa ne rade;
- U kasnijim javnim nastupima, javnosti se plasiraju sve dodatno otkrivene i proverene informacije, najavljuju sledeći koraci i pojašnjava zvanična, zakonska procedura koja mora da se poštuje prilikom rešavanja krize kako javnost od državnih organa ne bi očekivala i zahtevala nešto što zakonski nije moguće i/ili ugrožava istragu;
- Tim obezbeđuje da poruke plasira više osoba – to u početku rade visoki državni zvaničnici u zavisnosti od vrste i nivoa krize (premijer, ministar unutrašnjih poslova ili direktor policije). U dalju komunikaciju s javnostima uključuju se i državni službenici koji su članovi kriznog tima za komunikaciju, koji su zaduženi za rad s javnošću i/ili čija je linija rada povezana sa aktuelnom krizom;
- Informacije se prenose bez nervoze i odbrambenog stava, čak i nakon iscrpnog ispitivanja od strane medija i javnosti. Tim pokazuje potpuno razumevanje za potrebu i želju medija za redovnim i što detaljnijim informisanjem o krizi ili kriznom događaju;

- Tim se povezuje sa svim relevantnim institucijama koje mogu doprineti rešavanju krize (druga ministarstva, državne institucije, tela, itd.) i uključuje ih u rad tima u meri koja je to potrebno;
- Tim odmah uspostavlja komunikaciju i koordinaciju s ključnim spoljnim partnerima ako ih ima;
- Tokom krize prati reakcije javnosti, i koriguje svoje poruke ukoliko se pokažu neadekvatnim;
- Prati i čuva sve što je u vezi s krizom objavljeno - sve vesti, emisije, priloge, objave na društvenim mrežama, portalima i ostalim kanalima komunikacije radi kasnije evaluacije uspeha komunikacije u kriznoj situaciji.

2.3. POSLE KRIZE

Tim analizira sve objavljeno i neobjavljeno (odnosno razloge zašto nije objavljeno), kao i sve komentare i reakcije na poruke i upravljanje komunikacijom u kriznim situacijama. Na osnovu analize, tim donosi zaključke o efikasnosti i delotvornosti upravljanja komunikacijom u kriznim situacijama. Najvažniji zaključak treba da se odnosi na to koliko su štetne posledice krize amortizovane, umanjene, ili eliminisane dobrim upravljanjem komunikacijom u kriznim situacijama. Ukoliko njome nije dobro upravljano, potrebno je što preciznije proceniti štetu nastalu po zajednicu ili instituciju. Takođe je ključno identifikovati koji su se aspekti kriznog plana pokazali kao dobri a koji su bili neadekvatni – da li je plan dobro osmišljen i realizovan ili ne, da li su poruke bile loše, ili kanali komunikacije pogrešni, da li su rokovi u kojima se komuniciralo bili predugi, itd. Iz analize mora da bude jasno kako ubuduće poboljšati upravljanje komuniciranjem u kriznim situacijama.

Ukoliko tim za kriznu situaciju shvati da i nakon krize može, uz pomoć korigovanih poruka, da ublaži ili ukloni njene štetne posledice, onda to treba i da uradi.

03

ODNOS S MEDIJIMA



S obzirom na to da je pitanje kontrole vatrenog oružja dugo prisutno u javnom diskursu regiona zapadnog Balkana, činjenica je da su MUP-ovi kvalitetnim radom, kroz razne kampanje i druge aktivnosti u primarnim ciljnim javnostima stekli pozitivnu reputaciju i da su već izgrađeni dobri odnosi s medijima. Dobra reputacija je osnov za uspešno upravljanje komunikacijom u kriznim situacijama.

Najvažnije je da prema medijima budete iskreni. S njima o krizi treba da razgovarate krajnje otvoreno. Posebno produktivno može da bude ako nađete prostor da sa njima razgovarate o uzrocima i posledicama krize. Glasnogovornici tima za komunikaciju u kriznim situacijama treba brzo da im saopšte sve informacije kojima raspolažu. Poguban je odgovor „bez komentara“ jer će to u javnosti stvoriti utisak da nešto skrivate ili još gore, da ste na neki način odgovorni za krizu. Ukoliko se ne mogu saopštiti pojedinsti o incidentu kako se ne bi ugrozila istraga, medijima uvek možete saopštiti informacije o tekućim procedurama, fenomenu o kome se radi

(kriminalni okršaji, nasilje u porodici, korišćenje oružja među mladima, itd), relevantnoj statistici, aktivnostima MUP-a na ovom problemu i sličnom. Ova vrsta informacija direktno utiče na povećanje poverenja javnosti u institucije čije nadležnosti i aktivnosti veći deo javnosti ne poznaje.

3.1. STRATEGIJE

Tehnolozi upravljanja komuniciranjem u kriznim situacijama stalno smišljaju nove, nažalost, „prljave“ strategije kako bi izbegli odgovornost za stanje latentne krize u mnogim savremenim društvima, pa, samim tim, i za krizne, često tragične događaje koji eskaliraju iz takvog stanja. Strategije relativizacije, izbegavanja odgovornosti, poricanja, ćutanja, odugovlačenja, i zatrpavanja postojeće krize novom spontanom ili fabrikovanom krizom, su neke od njih. Posebno je opasno što se neki događaji koji se ponavljaju nazivaju incidentima iako je svima jasno da se ponavljanje nekih tragičnih događaja, na primer ubistava žena od intimnih partnera i muških članova porodice, ne može zvati incidentima, već ih treba posmatrati kao društveni fenomen čiji se uzroci moraju tražiti duboko u društvu i treba sistematski raditi na prevenciji.

Javnosti uvek smeta davanje lažnih informacija, utisak da su bili izmanipulisani, osećaj da ne mogu da veruju ljudima koji su odgovorni da spreče, ublaže ili rešavaju probleme koje krize izazivaju. Ključna stvar u komunikaciji je **poverenje**. Ako nema poverenja, vaše upravljanje komunikacijom u kriznim situacijama biće neuspešno. Zato je uvek najbolje opredeliti se za **strategiju priznanja**, koja podrazumeva priznanje objektivne odgovornosti nadležnih institucija ukoliko ona postoji, izražavanje žaljenja zbog tragičnih ishoda i obećanje sprečavanja ponavljanja. Ona se može sažeti u ova četiri principa:

1. biti iskren,
2. biti proaktivan u plasiranju informacija,
3. izviniti se brzo, iskreno i potpuno, i
4. preuzeti odgovornost

3.2. PROCES KOMUNIKACIJE

Opšti proces komunikacije ima četiri osnovna segmenta. Isto važi i za komuniciranje u kriznim situacijama:

- Poruka(e)
- Prenosioci poruke(a)
- Ciljne grupe
- Komunikacioni miks

3.3. PORUKA(E)

Evo **važnih osobina** koje su minimum za uspešnu poruku:

Poruka mora da bude JASNA. Građani su svakoga dana zasuti stotinama različitih poruka. Ako se vaša sastoji od stranih ili previše stručnih izraza, ako je duga, komplikovana, zbunjujuća, građani je neće primetiti, niti izdvojiti od ostalih poruka, pa im neće biti jasna ni vaša težnja za rešavanjem krizne situacije. Jezik u njoj mora biti prilagođen prosečnom građaninu. Klonite se strogo pravnog jezika, citiranja zakonskih normi, kao i izraza i formulacija poznatih isključivo ljudima koji rade unutar sistema kada govorite o zakonu, procedurama, kategorizacijama krivičnih dela, oružju, i slično. Držite se izreke antičkog filozofa Aristotela: »**Razmišljaj kao mudrac, govori kao običan čovek**«.

Veoma je važno da poruka bude DOSLEDNA. Ova osobina poruke podrazumeva njeno stalno ponavljanje ili plasiranje u različitim kanalima komunikacije u isto vreme. Brojna istraživanja ukazuju na to da prosečan građanin poruku registruje tek nakon što je čuje/vidi najmanje **7 puta**. Zato je morate stalno ponavljati kako bi je građani upamtili. Tako se izbegava njeno stalno dodatno pojašnjavanje i defanzivan položaj u komunikaciji u kriznim situacijama.

Poruka treba da bude drugačija, JEDINSTVENA. Ne treba da sadrži uopštene konstatacije, kao što je na primer: „Mi smo za uvođenje svetskih standarda u oblasti kontrole naoružanja“. Upravo suprotno, treba da govorite konkretno i nudite konkretna rešenja.

Bez buđenja emocija nema dobre poruke, pa zato ona mora da bude UBEDLJIVA. Dobru poruku građani moraju da osete i to tako kao da se odnosi na svakog od njih pojedinačno. Moraju biti ubeđeni u njenu realnost. Pre svega, morate da verujete u to što govorite, inače ćete možda ubediti samo nekoliko lakovernih. Građani i nesvesno osete da i sami ne verujete u to što pričate.

Više puta u ovim smernicama naglašava se da poruka mora da bude ISTINITA. Građani vam, kada otkriju laž, neće nikada oprostiti. Komunikacija u kriznim situacijama mora da bude istinita, a data obećanja izvodljiva.

Na kraju, ali ne po važnosti, poruka mora da bude BITNA. Da biste kreirali uspešnu poruku neophodno je da se oslonite na postojeća istraživanja i/ili da sprovedete nova iz kojih ćete saznati šta građane stvarno brine. Mišljenje ljudi iz organizacija koje se bave pitanjima važnim za građane o tome šta je bitno često se ne podudara s mišljenjem građana. Zato morate da pitate građane šta je to što je njima bitno, a njihovo mišljenje treba da postane sastavni deo vaše poruke.

Kada saopštavate poruku, publika mora iz prvih par rečenica da sazna zašto treba da vas sasluša, zašto se baš njih tiče to o čemu ćete pričati. Ova uvodna izjava treba da ima direktne veze sa stavovima koje publika smatra za istinite. Treba da sadrži tri mišljenja koja ćete potkrepiti razumljivim dokazima i primerima koji će publici pomoći da shvati o kakvoj vrsti krize ili kriznom događaju je reč. Poruke su odgovor na očekivane krize i treba ih pripremiti pre nje.

3.4. PRENOSIOCI PORUKE(A)

Da biste uspešno komunicirali za prenosiocce poruka trebalo bi da birate ljude koji su:

- **Kompetentni** – prenosioci poruka treba da budu stručni, kredibilni i u svom poslu, ali i u javnom govoru. Ukoliko su predstavnici organizacije u javnim nastupima zbunjeni i nesigurni, ostaviće utisak da nisu kompetentni i javnost će misliti da ne kontrolišu krizu. Ima mnogo ljudi sa ogromnim znanjem i često su u javnosti, ali i dalje ne znaju da prenesu poruku i ostavljaju utisak nekompetentnosti.
- **Kredibilni** - sve što može da negira kredibilitet (neka afera u karijeri ili osporavanje stručnosti) narušava imidž za vreme krize, a možda i zauvek.
- **Posvećeni** - predstavnici koji tokom krize govore u ime organizacije treba u komunikaciji da izraze duboku posvećenost koju će ljudi zahvaćeni krizom, mediji i ostale zainteresovane grupe da prepoznaju.
- **Brižni** - organizacija mora da pokaže stvarnu brigu za ljude koji trpe posledice krize.
- **Sposobni** – mora se stvoriti percepcija javnosti da organizacija u saradnji s partnerima može da reši krizu.

U planu komunikacije mora da bude jasno naglašeno ko su glasnogovornici organizacije. Najpre po funkciji, a potom imenom i prezimenom. **Prenosioci poruke, portparoli, i svi ostali koji se pojavljuju u javnosti treba da prođu obuku za javni govor.** Ta obuka služi da bi se u neverbalnom i verbalnom aspektu na minimum svelo sve ono što utiče na pažnju publike.

Sedam do deset odsto poruke publika prima slušanjem, dok ostalo prima i prihvata preko neverbalnih signala koji zavise od vere u ono što govorite i od načina na koji saopštavate poruku. Zato način na koji se ona saopštava treba da bude u skladu s njenim sadržajem, takav da budi emociju, saopštava istinu bitnu publici, da je razumljiv, da drži pažnju i da publici pokaže da je govorniku stalo do onoga o čemu govori, da mu je važno da se kriza reši i da se posledice krize i kriznog događaja maksimalno ublaže.

U upravljanju komunikacijom u kriznim situacijama, spoljni partneri su takođe od velikog značaja. Sve institucije i organizacije koje saraduju na relevantnim pitanjima vatrenog oružja trebalo bi, po funkciji, da odrede predstavnike koji će interno i eksterno prenositi poruke. Njihova uloga je da daju kredibilitet komuniciranju u kriznim situacijama, da sa svojih pozicija ubedljivo prenose poruke javnosti. Sve aktivnosti partnera pre, u toku i posle krize, treba da budu usaglašene s timom za upravljanje komuniciranjem u kriznim situacijama.

Svi koji budu govorili u javnosti treba da predvide pitanja koja će im biti postavljena i da spreme odgovore na njih. Evo nekih od načina odgovaranja na razne vrste pitanja:

Prilagođavanje odgovora

Uvodno pitanje novinara – Saopštite svoju poruku – Počnite odgovor odakle želite, stavom koji želite da zauzmete. Ako uvidite da je neophodno, nađite način da odgovorom premostite temu za koju je pitanje vezano i dođete do odgovora koji želite da date (tehnika premošćavanja pojašnjena je kasnije u tekstu). Odgovor započnite porukom, tako da vaša glavna tema uđe u krajnju verziju nastupa ukoliko se radi o, na primer, izveštaju s konferencije za medije ili o snimljenoj emisiji.

Dodatno pitanje novinara – Iznesite dokaze. Kao odgovor na dodatno pitanje, svoj početni stav ili glavnu poruku podržite razumnim objašnjenjem ili dokaznim materijalom. Dajte primer koji se neposredno tiče života ljudi u publici.

Novinar/ka postavlja pitanje vezano za materijal koji ste pokazali – ilustrujte izlaganje. Unapred spremite primere koji će potkrepiti već iznet stav i napravite vezu s porukom.

Dajte samo one odgovore koje vi želite publici da saopštite. Nemojte suvišnom pričom novinarima davati priliku da se hvataju za detalje koji nisu vezani za vašu glavnu poruku.

Držanje intervjua pod kontrolom: tehnika premošćavanja i preusmeravanja

Ukoliko osoba koja postavlja pitanja ili novinar intervju vode u pravcu u kom ne želite, slobodno vratite tok razgovora na teme o kojima želite da pričate. Da bi se razgovor uspešno kontrolisao, važno je uvežbati tehnike premošćavanja i preusmeravanja da bi se postavljeno pitanje što bolje prilagodilo odgovoru koji želite da date.

Pitanje



Slaganje ili suprotstavljanje



Most



Odgovor

Neke fraze za premošćavanje

»

Hajde da to pogledamo iz druge perspektive...

Postoji podjednaka briga i za...

Svakako ne smemo izgubiti iz vida problem koji se svuda provlači...

Postoji još jedna stvar koja je za ovo vezana...

Da li ste nekada pokušali da posmatrate taj problem iz druge perspektive...

Nije to pravi problem. Pravi problem je...

To je najpopularnija teorija, ali u stvarnosti...

Mi nismo umešani u tu kontroverzu. Naš cilj...

Crtice o premošćavanju

- Ako nema potrebe da premošćavate odgovor, nemojte. Jednostavno odgovorite na pitanje prenoseći glavnu poruku i iznoseći dokaze.
- Premošćavanje mora biti kao menjanje brzina na kolima - postepeno. Nemojte da forsirate menjač praveći prevelike skokove i zaboravljajući da odgovorite na postavljeno pitanje.
- Odgovorite na deo pitanja, ili se složite sa onim s čime možete da se složite u pitanju, a zatim pređite na svoju poruku.
- Nemojte na očigledan način da se oglašujete o kritike, ali nemojte ni da zagrizete mamac koji je u kritici sakriven, jer će to automatski biti iskorišćeno kao zvučni efekat ili naslov.

Reakcije na pitanja

Lično mišljenje

Pitanje: Koje je vaše lično mišljenje o ovome?

Odgovor: Ne verujem da se ovde radi o mom ličnom mišljenju. Stvar je u tome što...

Ne mešajte svoje lično mišljenje u problematiku o kojoj se govori.

U tuđe ime

Pitanje: Šta je mogao da bude razlog da „ta i ta“ organizacija preduzme takvu akciju?

Odgovor: To ćete morati njih da pitate. Našoj organizaciji je bitno da...

Prebacite pitanje na one koji su akciju preduzeli. Govorite samo u ime svoje organizacije.

Opasno pitanje

Pitanje: Koliko su te navodne optužbe nanele štete vašoj instituciji?

Odgovor: Uz sve dužno poštovanje, ne slažem se s vašom pretpostavkom. U stvari...

Nemojte prihvatati pretpostavku tako što ćete je ignorisati. Umesto toga, opovrgnite pretpostavku učtivo ali samouvereno i zatim pređite na svoju poruku.

Pitanje puno emocija ili negativno pitanje

Pitanje: Zar ne tražite od građana da više brinu o krijumčarenju oružja nego o bezbednosti žena?

Odgovor: Nikako. Mi, u stvari, mislimo da treba podjednako da brinemo o oba problema koja ste pomenuli jer su veoma povezani, a ta veza se vidi u činjenici da je najveći broj krivičnih dela izvršen nelegalnim oružjem...

Prilikom odgovora nemojte biti odbojni ili preterano emotivni. Kratko i jasno opovrgnite tvrdnju. U odgovoru koristite reči koje ne podstiču emocije.

Nedovršena ili otvorena pitanja

Pitanje: Kažite mi nešto o sebi i čime se tačno bavite?

Odgovor: Za koje ste tačno aspekte zainteresovani...

Zamolite novinara da razjasni pitanje, ili da ga postavi konkretnije ukoliko ga stvarno ne razumete. Iskoristite otvoreno pitanje u svoju korist tako što ćete na njega odgovoriti svojom porukom.

Hipotetička pitanja

Pitanje: Šta ako vaša kampanja ne pokaže očekivane rezultate?

Odgovor: Ne bih želeo o tome da spekuliram. Ono što sigurno znamo je...

Ne spekulirajte. Otvoreno to nazovite spekulacijom.

Saosećajan pristup

Pitanje: Mora da vam je veoma teško, s obzirom na sve probleme s kojima se vaša organizacija suočava?

Odgovor: To nije naša najveća briga. Mi svakodnevno radimo da...

Ne dajte se zavesti tuđim saosećanjem.

Stalna prekidanja

Kada vas prvi put prekinu, nemojte ih prekidati. Sačekajte da osoba koja vas je prekinula završi, zatim nastavite sledećim rečima: Dozvolite mi samo da dovršim jer je vrlo bitno...

Što pre date do znanja da vas nije lako prekinuti, to će manje sagovornik dolaziti u iskušenje da vas prekida do kraja intervjua. Nemojte da se nadglašavate sa onim ko vas je prekinuo.

Pitanja u kojima se radi o tragedijama, hitnim ili rizičnim situacijama koje su vezane za zdravlje i bezbednost

Pažljivo i saosećajno slušajte. Ne skidajte oči sa sagovornika i govorom tela podržavajte ono što govori. Odgovor uobličite sledećim redosledom:

- 1. Izrazite saosećanje ili brigu.**
- 2. Dodite do glavnog zaključka.**
- 3. Zaključak potkrepite činjenicama.**
- 4. Ponovite zaključak.**
- 5. Kažite šta sledeće nameravate da uradite i kako gledaoci/slušaoци mogu da dođu do dodatnih informacija.**

3.5. CILJNE GRUPE

Često se u teoriji, ali i u praksi, koristi izraz „odnosi s javnošću“ što može da podrazumeva da postoji samo jedna javnost. To je tačno ako se misli na opšte javno mnjenje, ali zarad lakšeg komuniciranja, posebno u krizi, praktičnije je i efikasnije javnost podeliti na više grupa počev od interne javnosti kojom je okružen tim za upravljanje komuniciranjem u kriznim situacijama. Čak i tu se razlikuju uža i šira interna javnost. Uža se kreće u okvirima kolega unutar institucije koji rade na kontroli vatrenog oružja, a širu internu javnost čine spoljni partneri s kojima MUP i policijske službe sarađuju na ovoj problematici.

Najčešća podela ciljnih grupa je na primarne i sekundarne.

Oblast kontrole vatrenog oružja sama po sebi precizno određuje primarne ciljne grupe. Primera radi, u zavisnosti od incidenta ili kriznog događaja, primarne ciljne grupe mogu biti – vlasnici oružja (u legalnom i/ili ilegalnom posedu), mladi muškarci, žene/muškarci žrtve nasilja u porodici čiji su članovi vlasnici oružja, itd. Da biste svoju poruku što adekvatnije formulisali, odabrali primere i statistiku kojom ćete je potkrepiti, napravite komunikacioni miks putem kojeg ćete je preneti. Važno je da od samog početka znate kome se obraćate. Zbog opšteg društvenog značaja polja delovanja vatrenog oružja, sekundarna ciljna grupa je često opšta javnost i nju takođe treba imati u vidu.

3.6. KOMUNIKACIONI MIKS

Ključna stvar u komunikaciji u kriznim situacijama je da poruke koje treba da umire sve ciljne grupe, ublaže, a, ako mogu, i eliminišu posledice krize ili kriznog događaja i da, u isto vreme, uz minimalno trošenje resursa, kroz najpogodnije kanale komunikacije, stignu do ciljnih grupa. Na primer, za ciljne grupe mlađih populacija, društvene mreže su najpogodniji kanal komunikacije, dok se većina starije populacije oslanja na javne servise, portale i štampu.

Komunikacioni miks podrazumeva korišćenje svih kanala komunikacije predviđenih planom komunikacije za upravljanje krizom. Ukoliko se tokom krize javi potreba za otvaranjem nekog novog kanala komunikacije, to obavezno treba i učiniti.

Često se u komuniciranju u kriznim situacijama ide linijom manjeg otpora („ne idite linijom manjeg otpora, tamo je velika gužva“- nepoznat autor) i pravi određena distanca tako što se komunikacija svodi na konferencije i saopštenja za medije koja se potom plasiraju na portalima i društvenim mrežama.

Delotvornost konferencije i saopštenja za medije je vrlo niska. Građani, bez obzira na to što od institucija očekuju da rešavaju njihove probleme i da ih zaštite od kriza, ipak imaju rezervu prema onom što im se kroz saopštenja i konferencije za medije saopštava jer vide interes institucije da sebe, subjektivno, prikažu u najboljem svetlu. Zato je veoma važno da oba ova kanala budu maksimalno kvalitetno korišćena uz poštovanje teoretskih pravila i praktičnih iskustava. To su **hladni kanali** komunikacije jer nema, u pravom smislu, dvosmernog komuniciranja s ljudima koji su neposredno i posredno pogođeni krizom ili kriznim događajem. Iako na konferenciji za štampu mediji obično imaju priliku da postavljaju pitanja, oni ne predstavljaju u potpunosti javno mnjenje i mali su uzorak.

Portali i društvene mreže su **topliji kanali komunikacije** jer daju mogućnost interakcije i komentarisanja događaja, što pozitivno utiče na stečeno poverenje ciljnih grupa. Međutim, oni mogu da imaju negativan efekat jer ponekad prerastaju u histeriju koja se često zasniva na raznim teorijama zavere, što značajno otežava upravljanje komuniciranjem u kriznim situacijama.

Najefektniji i najtopliji kanal komunikacije je neposredan kontakt. Pozitivna iskustva upravljanja komuniciranjem u kriznim situacijama govore da je veoma važno da prenosioci kriznih poruka u razumnom roku neposredno razgovaraju s porodicom žrtve ili žrtava nekog tragičnog događaja, sa užom zajednicom (zaposlenima u školi i učenicima, zajednicom u komšiluku, selu...), ali, po potrebi, i u skladu s tragičnim događajem, i sa stručnjacima koji žele da daju stručnu pomoć i podršku i sa zabrinutim građanima na javnim skupovima. Ovo podrazumeva predviđanje svih mogućih pitanja, pripremu odgovora i izbor prenosilaca poruke koji znaju da razgovaraju, da saosećaju s građanima, razumeju njihovu zabrinutost, ali i uzroke krize ili kriznog događaja.

04

PRIMERI



Masovno ubistvo u Švedskoj¹³

Četvrtog februara 2025, u Švedskom gradu Orebruu, 200 km od Stokholma, desilo se masovno ubistvo u školi za odrasle. Švedski premijer je incident nazvao najsmrtonosnijim masovnim ubistvom vatrenim oružjem u istoriji Švedske.

Napad je počeo oko 12.33 i trajao do 14.15. Policija je stigla 6 minuta nakon početka incidenta.¹⁴ Lokalna policija i ostali nadležni organi koordinisano i redovno su izveštavali javnost, ostavljajući malo prostora za istraživanje novinara ili neke druge manje relevantne izvore.

- U 14.01 švedski ministar pravosuđa obraća se medijima, potvrdivši da se desio incident, rekavši da je situacija jako ozbiljna, da policija i dalje reaguje na nasilje, kao i da je vlada u konstantnom kontaktu s policijom.
- Lokalna policija nakon toga regularno obaveštava medije o razvoju situacije u 14.16 i 14.27, a, u 14.36, javlja da je ubijeno 11 ljudi. U to vreme lokalne vlasti takođe izveštavaju da je četvoro ljudi u bolnici, ali da se težina njihovih povreda ne zna.
- U 14.39, lokalna policija javlja da nema povređenih članova policije.
- Već u 15.30, lokalna policija saziva konferenciju za novinare kada potvrđuje da je napadač muškarac, i da je potencijalno među povređenima, da je petoro ljudi hospitalizovano ali da je moguće da će taj broj biti veći. Policija takođe odbija da potvrdi godišta i profile povređenih. Konferenciji su prisustvovali direktor zdravstvene službe u Orebruu, šef policije Orebrua, kao i šef policije lokalnog okruga.
- Oko 16.07, javlja se i švedski premijer kroz post na društvenoj mreži X u kojoj kaže da je vlada u kontaktu s nadležnim institucijama i moli za vreme da se napad istraži.
- U 16.22, lokalna policija javlja da nastavljaju da pretražuju krug škole, ali da su dali odobrenje onima koji se u njemu nalaze da ga napuste.
- U 17.10, lokalne vlasti javljaju da je broj hospitalizovanih sada šest i da među njima nema dece.
- U 17.28, šefica nacionalne policije daje izjavu da se u Orebruu desio ozbiljan incident, da nacionalna policija pruža podršku lokalnoj policijskoj operaciji i da trenutno rade na uspostavljanju bezbednosti u Orebruu.
- U 17.35, glasnogovornik lokalne policije iznosi informacije o tome da je otvorena istraga za pokušaj ubistva i teško krivično delo zloupotrebe oružja. Šef lokalne policije kaže da je prerano išta reći o počinocu, ali da će se njegov identitet uskoro razjasniti i da policija na tome intenzivno radi.
- U 18.00, šef lokalne policije obraća se javnosti u još jednoj pres konferenciji tokom koje potvrđuje da je ubijeno oko 10 ljudi ali da ta cifra nije precizna zbog veličine incidenta. Policija još identifikuju žrtve i za sada među povređenima nema dece. On potvrđuje lokaciju incidenta, da se veruje da je ubica među mrtvima, kao i da nije odranije poznat policiji. Veruje se da je napadač sam izveo napad ali mogućnost da nije imao pomoć još nije u

¹³ Pucnjava u Švedskoj: desetoro ljudi mrtvo nakon napada na obrazovnu ustanovu u Orebruu, kazala policija – kada se sve dešavalo. The Guardian. Više informacija videti na linku: <https://bit.ly/4oHTHj2>

¹⁴ Više informacija videti na linku: <https://bit.ly/4s3IbCL>

potpunosti potvrđena. Njegov motiv se još uvek ne zna. Predstavnici bolnice u kojoj se nalaze povređeni takođe daju izjave za medije.

- U 19.16, i švedski kralj daje izjavu u kojoj je izrazio tugu ali i podršku svim institucijama koje rade na spašavanju ljudskih života.
- U 19.37, izjavu daje i švedski premijer, da je to najveće masovno ubistvo vatrenim oružjem u istoriji Švedske i da preostaje još mnogo nerazjašnjenih stvari. Zahvaljuje službama koje rade na uspostavljanju bezbednosti. Potvrđuje da opasnosti više nema i da je važno da se ne širi strah. Ministar pravde kaže da lokalna policija ima podršku drugih regionalnih policija kao i Švedske službe za bezbednost.
- U 19.57, lokalna policija javlja da su obavili seriju pretresa na različitim adresama u Orebruu i da nakon toga veruju da je napadač bio sam kao i da je među mrtvima, ali druge opcije još nisu u potpunosti odbačene.
- U 21.00, predsednik opštine javlja da će krug škole Risbergska u Orebruu biti zatvoren do kraja nedelje dok će druge više škole raditi.
- U 22.08, obraća se šef zdravstvene službe regiona Orebro, sa informacijama da ima šest povređenih od kojih 5 ima povrede vatrenim oružjem, a jedan pacijent je životno ugrožen.

Vidi se da postoje 2-3 osobe na lokalnom nivou koje su u ulozi prenosilaca poruka, prvenstveno šef lokalne policije ali i rukovodilac lokalne zdravstvene službe, a javlja se i portparol policije. Njihove poruke su redovne, iskrene i sinhronizovane. Pojavljuju se i drugi visoki zvaničnici (kralj, premijer, ministar pravde). Njihove izjave su u potpunosti usklađene s porukama glavnih prenosilaca poruka, ali prvenstveno imaju za cilj da pruže podršku i smire strahove šire javnosti.

Vest Point sprečava krizu¹⁵

22

„Upravi američkog Vest Pointa bilo je jasno da imaju posla s potencijalnom krizom čim su im se kadetkinje požalile da su ih seksualno uznemiravali kadeti, članovi fudbalskog tima Akademije. Izbio je skandal i jedini izlaz bio je primena plana komuniciranja u kriznim situacijama. Postavljena su tri cilja, odnosno poruke: 1. Istraga Akademije biće brza, pravedna i otvorena. 2. Naglašavanje da je incident izuzetak i 3. Da javnosti bude jasno da Vest Point neće tolerisati seksualno uznemiravanje.

Upravnik Akademije izvestio je novinare Njujork Tajmsa o incidentu. Akademija je komunicirala s kadetima, fakultetom, zaposlenima, bivšim studentima, porodicama, upravom, Pentagonom i članovima Kongresa.

Tim za odnose s javnostima koordinisao je intervju u medijima s kadetima i službenicima Akademije. Dve sedmice nakon incidenta, Akademija je objavila saopštenje za javnost u kojem je jasno rečeno koji su konačni rezultati istrage i kazne koje su dobili kadeti. Zbog načina na koji je Vest Point rešio ovaj slučaj izveštaji u medijima o ovom slučaju bili su pozitivni.

¹⁵ Deo studije slučaja objavljene u knjizi Zorana Tomića „Politički odnosi s javnošću“, str. 597.

Otvorenim, neposrednim, iskrenim i uspješnim komuniciranjem politike netolerisanja seksualnog uznemiravanja Vest Point je preneo sve ključne poruke i iz incidenta izašao ojačanog kredibiliteta. Broj primljenih devojaka na Akademiju povećao se za 50% u odnosu na prethodne godine.”

Tužba protiv kompanije Teksako zbog diskriminacije¹⁶

„Teksako je, 1994, tužilo šestoro bivših radnika afroameričkog porekla zbog rasne diskriminacije. Tajni snimci razgovora rukovodilaca u ovoj kompaniji dokazivali su njihove tvrdnje i bacali veoma loše svetlo na Teksako. Ovo je, naročito u SAD, krizna situacija koja se izuzetno teško rešava bez posledica po reputaciju kompanije.

Generalni direktor kompanije Teksako, Piter Biljur, odmah je istupio s javnim izvinjenjem, priznao krivicu i istakao da se stidi dela i izjava rukovodilaca ove kompanije. Rukovodioci koji su bili umešani u ovaj skandal, suspendovani su i čekali su rezultate istrage. Ostali rukovodioci kompanije krenuli su na „turneju“. Posećivali su sve ekspoziture i lokacije kompanije i lično se izvinjavali zaposlenima. Teksako je, takođe, angažovao marketinšku agenciju JunivorlD Grup, čiji su vlasnici Afroamerikanci, da vodi ovu antikriznu i reklamnu kampanju i pomogne mu u „gašenju požara“.

Inače, sveštenik afro-američkog porekla Džesi Džekson bio je najglasniji u optužbama na račun Teksaka i tražio od građana da ga bojkotuju, ali je čak i on „smekšao“ kada je video reakciju Pitera Biljura. Ovo je, tvrde stručnjaci, bio ključni momenat za oporavak kompanije i popravljavanje imidža. Teksako se s bivšim zaposlenima koji su ga tužili nagodio i pristao da plati 176 miliona dolara odštete. Biljur je, takođe, uveo dodatne, stroge provere postojanja diskriminacije za rukovodioce i menadžere, što je sprečilo da ovakav problem ponovo nastane.”

Ovo je primer za odličnu strategiju dijaloga i ispravljanja štete.

¹⁶ Primeri dobre prakse sa Biznis akademije: Strategija za krizni PR - uspešni primeri iz prakse. Više informacija videti na linku: <https://bit.ly/4rHPcb3>:

5. PRILOG I – Primer strukture plana komunikacije u kriznim situacijama

Datum nastanka plana komunikacije u kriznim situacijama

Datumi simulacija

Datum revizije

Potpisi svih članova

Uvod

- kratko predstavljanje krize
- ciljevi plana

1

Tim za komunikaciju u kriznim situacijama

Način aktivacije tima:

2

Način interne komunikacije:

Prenosioci poruka - glavni i dodatni:

Popis svih relevantnih partnera i institucija:

Način komunikacije sa spoljnim partnerima:

3

Baza relevantnih informacija (statistika, fenomen, trendovi, zakonski okviri, rad MUP-a na ovom pitanju, itd.)

4

Ciljne grupe:

Komunikacioni miks:

- Kanali komunikacije
- Lista i kontakti medija, novinara
- Spisak veb stranica, blogova
- Spisak relevantnih naloga

5

Razrađene ključne poruke

6

Popis mogućih pitanja i odgovora:

7

Obrazac za evaluaciju:

Čeklista:

8

