

**УПАТСТВА ЗА КОМУНИКАЦИЈА ВО КРИЗНИ СИТУАЦИИ  
ПОВРЗАНИ СО ОГНЕНО ОРУЖЈЕ**

## СОДРЖИНА

Скратеници	5
Клучни дефиниции	6
Вовед	7
1. КОМУНИКАЦИЈА ВО КРИЗНИ СИТУАЦИИ	
12	
1.1. Фактори што влијаат на настанувањето на кризата	12
1.1.1 Надворешни фактори	13
1.1.2. Внатрешни фактори	13
1.2. УПРАВУВАЊЕ СО КОМУНИКАЦИИ ВО КРИЗНИ СИТУАЦИИ	
14	
1.2.1. Пред кризата	16
1.2.2. Во текот на кризата – внатрешна и надворешна комуникација	25
1.2.3. По кризата	
28	
1.3. ОДНОСИ СО МЕДИУМИТЕ	
28	
1.3.1. Стратегии	29
1.3.2. Процес на комуникација	
30	
1.3.3. Порака(и)	30
1.3.4. Пренесувачи на пораката(ите)	
32	
1.3.5. Целни групи	37
1.3.6. Комуникациски микс	37

1.4. ПРИМЕРИ

39

1.5. Анекс I: Пример за структура на План за комуникација во кризни ситуации

43

Клириншката куќа за контрола на мало и лесно оружје во Југоисточна и Источна Европа (*South Eastern and Eastern Europe Clearinghouse for the Control of Small Arms and Light Weapons – SEESAC*) е заедничка иницијатива на Програмата за развој на Обединетите нации (*United Nations Development Programme - УНДП*) и Советот за регионална соработка (*Regional Cooperation Council - СРС*), за зајакнување на националните и регионалните капацитети за контрола и сузбивање на пролиферацијата и злоупотребата на мало и лесно оружје, со цел подобрување на стабилноста, безбедноста и развојот во Југоисточна и Источна Европа.

Ова издание е објавено со финансиска помош од Европската Унија, преку проектот *Поддршка за унапредување на борбата против нелегалното поседување, злоупотреба и трговија со мало и лесно оружје во Западен Балкан IPA/2021/425-067*, кој е финансиран преку Инструментот за претпристапна помош (*Instrument for Pre-accession Assistance - ИПА II*).

#### **Контакт за дополнителни информации:**

Координатор на SEESAC  
Булевар Зоран Ѓинѓиќ бр. 64  
11000 Белград, Србија  
Тел.: +381 11 415 5300  
[www.seesac.org](http://www.seesac.org)

Издавач: Програма за развој на Обединетите нации SEESAC

Место на издавање: Белград

Дизајн и прелом:

Печатница:

Тираж:

ISBN

SEESAC 2025 - Сите права се задржани

Ставовите изразени овде на ниеден начин не ги одразуваат ставовите на Програмата за развој на Обединетите нации, Советот за регионална соработка или Европската Унија. Користените ознаки и претставувањето на материјалот во ова издание не ги одразуваат ставовите на Програмата за развој на Обединетите нации, Советот за регионална соработка или Европската Унија во врска со: 1) правниот статус на која било земја, територија или област, нејзините власти или вооружени групи; или 2) разграничувањето на нејзините граници или надлежности. Сите термини што се употребени во текстот во машкиот граматички род ги вклучуваат и машкиот и женскиот род на лицата на кои се однесуваат.

#### **Благодарност**

Автори на Упатствата се Небојша Андриќ - консултант на SEESAC и Ива Савиќ - проектен аналитичар во тимот на SEESAC. Исто така, за изданието придонесоа и согледувања од членовите на тимот на SEESAC: Јелена Бујаковиќ - специјалистка

за проекти поврзани со мало и лесно оружје, Драган Божаниќ - аналитичар на проектот за родови прашања и истражувања, Данијела Ѓуровиќ - аналитичарка на проектот, Весна Ципруш - виша советничка за родови прашања, Тања Вишацки - аналитичарка на проектот за родови прашања, Јелена Меккои - службеничка за координација на повереничкиот фонд, Тамара Баковиќ Јаџиќ, административна асистентка, како и Виолета Гаши - соработничка на програмата.

## **СКРАТЕНИЦИ**

**ПСВН** - Платформа за следење на вооруженото насилство

**ИПА** - Инструмент за претпристапна помош

**МВР** – Министерство за внатрешни работи

**ОЈ** – односи со јавноста

**СРС** - Совет за регионална соработка

**ЈИЕ** - Југоисточна Европа

**МЛО** – мало и лесно оружје

**SEESAC** - Клириншка куќа за контрола на мало и лесно оружје во Југоисточна и Источна Европа (South Eastern and Eastern Europe Clearinghouse for the Control of Small Arms and Light Weapons)

**УНДП** - Програма за развој на Обединетите нации

## КЛУЧНИ ДЕФИНИЦИИ

За целите на овој документ се применуваат следните дефиниции:

**Криза** е непланиран и непосакуван процес, кој трае одреден временски период, предизвикан од инцидент или кризен настан<sup>1</sup> директно поврзан со огнено оружје и кој, поради својата сериозност, можните дополнителни последици и влијанието врз јавноста, бара особено брза и прецизна реакција од Министерството за внатрешни работи и/или полициските служби, најчесто во координација со други надлежни институции.

**Управување со кризи** е процес што опфаќа формирање тим, изработка на план, евалуација и сите активности пред, за време на кризата и по неа што водат до нормализација на ситуацијата.

**Комуникацијата во кризни ситуации** е клучен дел од управувањето со кризи и се однесува и на внатрешната и на надворешната комуникација со пошироката јавност и со сите други целни групи и како таква е стратешки важна активност. Се однесува на функционирањето на институциите и на улогата на нивните одделенија за односи со јавноста при криза.

**Тим за комуникација во кризни ситуации** е тим одговорен за соодветна подготовка за очекувана криза, спроведување на внатрешна и надворешна комуникација со јавноста за време на кризата, како и за евалуација и извлекување на поуците по нејзиното завршување. Во овој тим важна улога имаат високи членови на министерството за внатрешни работи и на полициските служби, како и лицата што се задолжени за односи со јавноста.

---

<sup>1</sup> Инцидентот секогаш има посилен интензитет од кризен настан. На пример, кризен настан може да биде заплenuвање на криумчарено оружје, а инцидент е особено брутално убиство со нелегално огнено оружје.

## I ВОВЕД

Во Западен Балкан, инцидентите поврзани со огнено оружје предизвикуваат загриженост на јавноста, како на локално, така и на регионално ниво. Тие вклучуваат употреба и на нелегално и на легално оружје и потекнуваат од различни контексти - од насилство меѓу младите и семејно насилство, преку криминални активности, до инциденти што произлегуваат од конфликти што ескалирале.

Убиствата во Цетиње (1.1.2025 и 12.8.2022 г.), во Градачац (11.8.2023), во основното училиште „Владислав Рибникар“ во Белград (3.5.2023), во Мало Орашје и Дубона (5.5.2023) се дел од најсвежите и најдраматичните инциденти од ваков тип, кои поради својата сериозност и интензивното известување преку портали и социјални мрежи се проширија низ целиот регион. Целта на овие упатства е да им помогнат на министерствата за внатрешни работи (МВР) и на полициските служби во регионот да се подготват што е можно подобро и, преку брза и ефикасна комуникација во кризни ситуации, да одговорат квалитетно на овие и на слични кризи, за да се обезбеди соодветно и навремено информирање на јавноста и да ѝ се врати во брзо време чувството на безбедност.

Со цел да се намали ризикот од злоупотреба и нелегално поседување на мало и лесно оружје (МЛО), но и заради поефикасна комуникација со јавноста во врска со овој проблем, во јуни 2022 година SEESAC го поддржа формирањето на [Регионална работна група за зголемување на свеста](#) во оваа област. Како дел од својата работа, SEESAC двапати годишно дава поддршка за собири на претставници на министерствата за внатрешни работи и полицијата од шест јурисдикции во Западен Балкан што работат на активности за зголемување на свеста за различни аспекти на малото и лесно оружје.

Уште на првиот состанок, но и во неколку наврати подоцна, учесниците во оваа работна група побараа поддршка за зголемување на капацитетот на институциите за комуникација со јавноста за време на кризни ситуации поврзани со инциденти со злоупотреба на огнено оружје. За таа цел, во текот на [четвртиот состанок на работната група](#), одржан во Тирана од 3. до 5. октомври 2023 година, SEESAC организираше обука фокусирана на комуникација во кризни ситуации. Овие Упатства се дополнителна алатка на која учесниците во работната група, како и нивните колеги, можат да се потпрат во својата идна работа. Нивната цел е да се подобри процесот на подготовка за евентуални кризи и да се зајакне квалитетната комуникација за време на кризата и по неа, како и евалуацијата на

методите и нивната успешност. Упатствата ѝ беа претставени на работната група на [нејзиниот шести состанок](#) одржан од 24. до 25. септември 2024 година во Белград, кога учесниците дадоа предлози за време на дискусијата. Ревидираната верзија потоа беше доставена електронски до учесниците, а нивните коментари беа интегрирани.

Изработката на упатствата, што зависи од неговата понатамошната примена во пракса од страна на надлежните органи, директно придонесува за спроведување на [Патоказот за одржливо решение за недозволеното поседување, злоупотреба и трговија со мало и лесно оружје, муниција за истото и експлозиви во Западен Балкан до 2030 година](#), од страна на јурисдикциите. Најдиректно се однесува на четвртата цел од Патоказот, која гласи: „До 2030 година значително да се намали понудата, побарувачката, нелегалното поседување и злоупотребата на огнено оружје, муниција и експлозиви преку активности за превенција“, особено на нејзината втора цел, според која јурисдикциите имаат финален продукт да ја „зајакнат јавната доверба во безбедносните институции и да развијат одржливо партнерство за зајакнување на застапувањето и воспоставувањето интерактивен однос со заедницата.“

Кога ќе се случат сериозни инциденти поврзани со употреба на огнено оружје, а надлежните институции имаат подготвени и воспоставени процедури за реагирање — вклучително и однапред формирани тимови за комуникација во кризни ситуации и формулирани клучни пораки за јавноста и другите релевантни чинители — тоа ја намалува перцепцијата на несигурност кај граѓаните, предизвикана од незаконското поседување и злоупотреба на огнено оружје во нивната средина и позитивно придонесува за намалување на побарувачката за огнено оружје и неговата злоупотреба.

## **Комуникацијата во кризни ситуации денес**

Живееме во време кога шест од седум луѓе во светот се чувствуваат несигурно.<sup>2</sup> Во 2023 година се водеа речиси 60 вооружени конфликти, најмногу од крајот на Втората светска војна, а две милијарди луѓе низ целиот свет живеат на места погодени од конфликти.<sup>3</sup> Внатрешните и меѓудржавните конфликти се она од

<sup>2</sup> За повеќе информации, в. ги овие два извора:

1) Информации од состанокот на Советот за безбедност на Обединетите нации на 26. јануари 2023 г.:

<https://press.un.org/en/2023/sc15184.doc.htm#:~:text=Six%20out%20of%20seven%20worldwide,places%20affected%20by%20such%20conflict.>

2) Статија од годишниот состанок на Светскиот економски форум во Давос, 15. јануари 2025 г.:

<https://www.weforum.org/stories/2025/01/global-risks-report-conflict-global-cooperation/>

<sup>3</sup> *ibid*

што се плашат најмногу луѓе во светот, но постојат и големи стравувања поврзани со промените во животната средина, геоекономската состојба и закани од дезинформации и погрешни информации.<sup>4</sup> Со други зборови, голем дел од човештвото живее во период пред, за време на криза или по неа, а уште поголем број луѓе се чувствуваат така. Последица од тоа е сè почесто соочување на институциите со бројни проблеми, трауматични настани што често се развиваат во кризи и бараат навремена и ефективна комуникација во кризни ситуации. Управувањето со овој вид комуникација често претставува голем предизвик за надлежните институции.

Претставниците на министерствата за внатрешни работи и на полициските управи во Западен Балкан, на кои им се наменети овие упатства, во рамките на своите надлежности работат во многу чувствителна општествена средина - да ја заштитат и унапредат безбедноста на граѓаните и имотот - што, меѓу другото, вклучува и контрола на огненото оружје. Исто така, работат во постконфликтен регион, во кој политичко-безбедносните прашања не се целосно решени, па затоа тензиите се сè уште честа појава, а стравот од нови конфликти е значителен.<sup>5</sup> Западниот Балкан е индиректно погоден и од војните во Украина и Блискиот Исток, што дополнително негативно влијае на чувството на безбедност кај граѓаните (40 одн. 43 проценти).<sup>6</sup> Огненото оружје останато од конфликтите во минатото се поврзува со оружје што населението го поседува нелегално, но и со инциденти на злоупотреба. Состојбата е дополнително усложнета од фактот дека инцидентите со огнено оружје, според податоците собрани преку Платформата за следење на вооруженото насилство (ПСВН) на SEESAC, и понатаму се значаен безбедносен предизвик во целиот регион. Имено, во периодот од 2019 до 2024 година се забележани 17.797 инциденти со огнено оружје.<sup>7</sup> Од тој број, 8.199 биле случаи на заплена на оружје во кои немало жртви. Меѓутоа, во преостанатите инциденти, 794 лица го загубиле животот, 2.108 биле ранети, 2.650 лица биле изложени на закани, а 333 извршиле самоубиство. Особено загрижува фактот што голем број инциденти се случуваат во криминален контекст, дури 2.883, додека во семеен контекст гледаме најголем број смртни случаи - 182 во горенаведениот период.<sup>8</sup> Затоа, темата безбедност, а

<sup>4</sup> Извештај за глобалните ризици во 2025 г. (The Global Risk Report 2025), јануари 2025 г. Повеќе информации на линкот: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/digest/>

<sup>5</sup> SecuriMeter 2024, стр. 16-17, 28-29, Совет за регионална соработка. Повеќе информации на линкот: <https://www.rcc.int/securimeter/publications>

<sup>6</sup> SecuriMeter 2024, стр. 103-104, Совет за регионална соработка. Повеќе информации на линкот: <https://www.rcc.int/securimeter/publications>

<sup>7</sup> Врз основа на информации од Платформата за следење на вооружено насилство (ПСВН). Повеќе информации на линкот: <https://www.seesac.org/AVMP/>

<sup>8</sup> ibid.

со неа и прашањето за (зло)употребата на огненото оружје - теми за кои министерствата за внатрешни работи (МВР) и полициските служби редовно комуницираат со граѓаните - се континуирано чувствителни теми, односно се наоѓаат во фаза на криза со низок интензитет. Оваа состојба повремено ескалира преку, за жал, најтрагични настани.

Во времето што со право се нарекува „доба на информации“, управувањето со комуникации во кризни ситуации никогаш не било потешко. Пред сè, поради хиперпродукцијата на информации, особено преку бројни нови комуникациски канали - социјалните мрежи - кои во голема мера го обликуваат јавното мислење денес. Новото медиумско опкружување отвори простор за многу поголем обем на информации, кои доаѓаат од голем број извори, често во исто време додека се случуваат односно во реално време. Меѓу другото, ова резултира со ширење на лажни и пристрасни вести, како и лесно предизвикување еуфорија или паника, што го отежнува управувањето со комуникации во кризни ситуации. Во најновиот Глобален извештај за ризици на Обединетите нации, испитаниците од Европа ги идентификувале дезинформациите и манипулативните информации како втор најголем ризик, меѓу сите постојни утврдени ризици.<sup>9</sup> Поради оваа динамика, која е карактеристична за денешниот вирален свет, инцидентот може многу брзо да ескалира во криза.

Во овој контекст, денес е особено важно институциите детално да се подготват да одговорат на предвидливи и непредвидливи кризи што е можно побрзо и поделотворно, со преземање контрола врз наративот и обезбедување високо ниво на информираност на јавноста, особено кога се работи за чувствителни теми - што ја вклучува и злоупотребата на огнено оружје.

Еден од клучните начини да се постигне ова е да се искористат сите капацитети и постојни алатки за да се наметне својата содржина во медиумите. Денес, институциите мора да бидат способни да креираат сопствена содржина (вести, објави, најави, видео-записи...) и сами да ја пласираат преку достапните комуникациски канали, со што ќе влијаат на традиционалните медиуми да го

---

<sup>9</sup> Глобален извештај за ризици на Обединетите Нации 2024. За повеќе информации, в.: <https://unglobalriskreport.org/>

следат нивниот наратив.<sup>10</sup> Министерствата за внатрешни работи во регионот секако го имаат тој капацитет, како и голема видливост, и мора максимално да го искористат.

**Пример: Бомбашки напад на Бостонскиот маратон. Бостон, Масачусетс, САД.**

**Во април 2013 година, двајцата браќа Царнаев детонираа две бомби меѓу гледачите на Бостонскиот маратон, во близина на целната линија. Загинаа тројца, а повеќе од 260 беа повредени. Едниот напаѓач беше убиен, а другиот беше уапсен на 19. април.**

*Како успешен пример за дигитално управување со комуникации во кризни ситуации, Мелиса Агнес, експерт за комуникација во кризни ситуации, го наведува примерот на полициската управа во Бостон и нивниот одговор на терористичкиот бомбашки напад за време на маратонот: „Уште во првите пет минути по нападот, највисоките полициски службеници им наложија на сите вработени да почнат да ги користат социјалните медиуми за непосредно обраќање до јавноста. Со оглед на тоа што полициските службеници веќе беа обучени за тоа, бостонската полиција успеа да ја надмине информативната “бука” создадена од многуте објави на Твитер и да се позиционира како единствен извор на информации за кризата.“ Агнес наведува дека „дури и масовните медиуми што известуваа за кризата не објавуваа ништо пред да ги проверат информациите кај полицијата.“ Во овој случај, надворешен фактор (бомбашки напад) доведе до кризата, но преку добро организирана и брза комуникација во кризни ситуации (внатрешен фактор), пошироката јавност беше смирена и беше избегнато продлабочување на кризата.*

11

---

<sup>10</sup> За повеќе информации, в. ја статијата на Мелиса Агнес објавена на 5. 7. 2018: Дали сте подготвени за кризата што можеби ви се приближува? (Are you ready for the crisis that may be heading your way?) на линкот: <https://www.police1.com/media-relations/articles/are-you-ready-for-the-crisis-that-may-be-heading-your-way-g5TACx7V8ZBbxj15/>

Мелиса Агнес е признат експерт во областа на подготвеност за кризи. Таа е член на Комисијата за професионални стандарди, етика и углед на полицијата (Police Professional Standards, Ethics and Image Committee) во Меѓународното здружение на полициски началници (International Association of Chiefs of Police (IACP)); беше и во комисијата задолжена да изработи меѓународни стандарди за управување со кризи. За повеќе информации, в.: <https://crisisreadyinstitute.com/about/>

<sup>11</sup> Повеќе информации на линкот:

<https://www.police1.com/mass-casualty/videos/winx-talk-media-tactics-cops-learned-from-the-boston-marathon-bombing-LFbzXg1c8YS8gmX9/>

## 1. КОМУНИКАЦИЈА ВО КРИЗНИ СИТУАЦИИ

Не постои единствена, општоприфатена дефиниција за криза. За потребите на овие упатства, **Криза е непланиран и непосакуван процес, кој трае одреден временски период, предизвикан од инцидент или кризен настан<sup>12</sup> директно поврзан со огнено оружје и кој, поради својата сериозност, можните дополнителни последици и влијанието врз јавноста, бара особено брза и прецизна реакција од Министерството за внатрешни работи и/или полициските служби.**

Може само делумно да се влијае врз кризата. Затоа, управувањето со кризи (процес што опфаќа формирање тим, изработка на план, евалуација и сите активности пред, за време на кризата и по неа) и комуникацијата во кризни ситуации претставуваат најголеми комуникациски предизвици во работата на една институција. **Комуникацијата во кризни ситуации е клучен дел од управувањето со кризи и се однесува и на внатрешната и на надворешната комуникација со пошироката јавност и со сите други целни групи и како таква е стратешки важна активност. Се однесува на функционирањето на институциите и на улогата на нивните одделенија за односи со јавноста при криза.**

Кризите можат да имаат значително влијание врз заедниците, но и да ја нарушат довербата во одговорните институции и/или да влијаат на перцепцијата на општеството за тоа колку ефикасно институциите ја контролираат злоупотребата на огненото оружје. За делотворно справување со кризи, потребно е да се предвидат што е можно повеќе кризни сценарија и детално да се подготвиме за нив, како и генерално да се воспостават одредени внатрешни функционални структури, кои би можеле брзо да се активираат во случај на сосема непредвидена криза. За да бидат подготвени припадниците на министерствата за внатрешни работи, потребно е однапред да се одреди тим што ќе управува со комуникацијата во кризни ситуации поврзани со огнено оружје кога ќе има потреба од тоа. За долгорочно подобрување на комуникацијата во кризни ситуации, треба да се проценат нејзините ефекти и да се приспособи пристапот по потреба.

### 1.1. Фактори што влијаат на настанувањето на кризата

---

<sup>12</sup> Инцидентот секогаш има посилен интензитет од кризен настан. На пример, кризен настан може да биде заплenuвање на криумчарено оружје, а инцидент е убиство од небрежност со нелегално оружје.

Првиот вид кризи се оние предизвикани од **надворешни фактори** на кои институцијата не може превентивно да влијае. Доаѓаат неочекувано и во голема мера се непредвидливи. Сепак, врз основа на досегашните искуства од регионот, некои од овие кризи донекаде можат да се предвидат и делумно да се подготвиме за нив.

Покрај нив, постојат и кризи предизвикани од самите институции, односно кризи предизвикани од **внатрешни фактори**. На овие фактори може значително да се влијае пред кризата преку соодветна подготовка.

Надворешните и внатрешните фактори можат да дејствуваат заедно и истовремено. Во двата случаи, негативните последици се ублажуваат со квалитетна комуникација во кризни ситуации, чија цел е одржување на позитивен углед, што се постигнува со соопштување на навремени и точни информации и обезбедување поддршка од други, влијателни институции и организации.

**1.1.1. Надворешни фактори:** Состојби и инциденти што предизвикуваат чувство на несигурност кај пошироката јавност. Во контекст на работата на министерствата за внатрешни работи и полицијата, кои се одговорни за одговор на инциденти со огнено оружје, некои од овие фактори би можеле да бидат:

- масовно убиство со огнено оружје,
- инцидент со злоупотреба на огнено оружје што е особено вознемирувачки за јавноста поради сериозноста (брутално семејно убиство, убиство/повреда на дете, нестабилно лице вооружено со огнено оружје во јавност, убиство на/од полициски службеник со огнено оружје, убиство на многу важна јавна личност итн.),
- кражба на залихи од огнено оружје,
- кризи предизвикани од гласини, дезинформации, измами, лаги, напади во медиумите или на мрежите итн.,
- други фактори што влијаат на чувството на безбедност во општеството.

***Пример:** Во јавноста е објавена лажна информација дека е украдено оружје што ѝ било предадено на надлежна институција по прекласификација. Како резултат на тоа, се појавуваат разни гласини за тоа во чии раце паднало оружјето.*

**1.1.2. Внатрешни фактори:** Недостаток на компетенции, упатства и/или комуникациски план, што може да предизвика или продлабочи криза:

- неефикасна организација на тимот,
- лоша внатрешна комуникација,
- недостаток на план за комуникација во кризни ситуации,
- некомпетентност на членовите на тимот,
- неразбирање на контекстот и ситуацијата во која функционира тимот или потценување на сериозноста,
- недоволна транспарентност пред јавноста,
- дигитална и медиумска неписменост на членови на тимот.

*Пример:* По особено брутално убиство со огнено оружје, „протекуваат“ детали од местото на настанот, што во голема мера ја вознемирува јавноста. Институциите даваат релативно кратко соопштение, во кое потврдуваат дека инцидентот се случил и дека истрагата е во тек. Повеќе од 24 часа по првото соопштение, јавноста не добива никакви информации за околностите на кривичното дело, постапките што се водат, следните чекори што ќе ги преземат институциите, роковите во кои се очекува да се преземат тие чекори, како и причините за отсуството на информации за конкретниот случај на кој работат надлежните институции. Во Постоечкиот информациски вакуум, на социјалните мрежи почнуваат да кружат бројни гласини, што дополнително предизвикуваат страв и недоверба во надлежните министерства.

Доцнењето или изоставувањето на клучни информации за контекстот, постапките и понатамошните чекори што се значајни за јавноста, односно ненавременото и несоодветно известување на јавноста, е внатрешен фактор што ја продлабочува кризната состојба.

## **1.2. УПРАВУВАЊЕ СО КОМУНИКАЦИИ ВО КРИЗНИ СИТУАЦИИ**

Комуникациските активности за управување со кризи се делат на активности пред, за време на кризата и по неа.

### 1. ПРЕД КРИЗАТА

Формирање тим за комуникација во кризни ситуации (утврдување улоги, задачи, лице за контакт и процес за активирање),  
Проценка на ризикот за потенцијални кризи,  
Изработка на комуникациски планови за очекувани кризи,  
Тестирање на работата на тимот и на плановите за комуникација,  
Подготовка на образец за евалуација на комуникацијата во кризни ситуации.

#### 1.1 За план за комуникација

Земање предвид на можните процени и релевантни искуства,  
Собирање релевантни информации/статистики/правни рамки што се важни за информирање/едукација на јавноста за темата,  
Дефинирање на целните групи,  
Формулирање пораки,  
Одредување на комуникацискиот микс,  
Подготвување одговори на можните прашања од медиумите/јавноста,  
Идентификување на клучните партнери.

### 3. ПО КРИЗАТА

Детална евалуација на комуникацијата за време на кризата и идентификување на аспектите што функционираа и што не функционираа,  
Понатамошна комуникација, доколку е потребно.

### 2. ЗА ВРЕМЕ НА КРИЗАТА

Активирање на тимот за комуникација во кризни ситуации

Дополнување на тимот со други членови, ако е потребно, во зависност од карактеристиките на кризата (На пр.: експерти за семејно насилство, огнено оружје/експлозив/пиротехника и сл.),

Во врска со кризата, собирање дополнителни информации/статистики/законодавство, ревидирање на пораките, целните групи, комуникацискиот микс, клучните партнери и одговорите на прашањата,

Навремено и континуирано давање информации,

Континуирано собирање на сите објави за кризата на медиумите, вклучително и на социјалните медиуми, за евалуација.

### 1.2.1. ПРЕД КРИЗАТА

**Формирање тим:** Првиот чекор е формирање тим што ќе управува со комуникацијата во кризни ситуации, кој се основа превентивно, за да биде подготвен да реагира веднаш по избувнување на кризата. Треба да се состои од најмалку три члена - еден ја управува работата на тимот и дава насоки за работа, друг се занимава со внатрешна и надворешна комуникација, а третиот е задолжен за собирање на сите потребни информации.

*(ЗАБЕЛЕШКА: Министерството и полициските служби би можеле да формираат тим кој би бил одговорен за комуникации во кризни ситуации, генерално земено. Составот на овој тим може да претрпува мали промени во зависност од конкретната криза. Тим задолжен за комуникација во кризни ситуации поврзани со инциденти со огнено оружје би бил еден од тие „поттимови“.)*

Член што истовремено е *водач на тимот* и кој, во случај на криза, свикува состанок на тимот, ги разгледува веќе подготвените пораки и/или подготвува нови заедно со тимот. На таа позиција треба да биде министер, заменик-министер, директор на полицијата или друг висок функционер, кој има увид во целиот процес на управување со кризата. *Претседателот на комисијата за мало и лесно оружје*, како лице што ја надгледува работата за контрола на малото и лесно оружје во сите релевантни државни институции, исто така треба да има место во тимот. Клучно е во тимот да има и *висок службеник од одделението за односи со јавноста*. Овие упатства се наменети за лица што работат во министерства за внатрешни работи и полициски служби со дефинирани ресурси, па затоа, ако постојат тимови што досега спровеле кампањи во своите јурисдикции за зголемување на свеста за важноста на контролата на малото и лесно оружје, тие треба да бидат составен дел од овој тим. Во зависност од природата на кризата, другите членови на комисијата за мало и лесно оружје треба да бидат консултирани во процесот на подготовка и спроведување на комуникацијата во криза.

**Пример:** *Доколку инцидентот со огнено оружје се случил во училиште, треба да се вклучат членови на комисијата за мало и лесно оружје од министерството за образование.*

Водачот на тимот мора секогаш да има ажурирани информации за контакт со сите, за да може при криза да го повика тимот и да им даде задачи без одложување. Тој/таа се договара со членовите на тимот кој и како да ги информира партнерските институции за настанувањето на кризата и за

понатамошниот план за комуникација. Покрај тоа, ја утврдува потребата од дополнителни членови на тимот, во зависност од видот на кризата. Водачот е првиот што се појавува во јавноста и пренесува веќе спремни пораки (освен ако кризата е таква што бара обраќање од највисоко државно ниво). Водачот на тимот треба да има заменик кој излегува во јавноста ако водачот е спречен. Еден член на тимот треба да биде задолжен за собирање информации што се неопходни за управување со кризната комуникација, но водачот на тимот и неговиот заменик исто така треба да имаат придонес во овој процес.

Сите членови на тимот за управување со комуникации во кризни ситуации и други претставници на институциите што можат да пренесуваат пораки мора да бидат обучени за квалитетна комуникација. Особено е важно јавно да зборуваат јасно, разбирливо и прецизно, без да остават простор за вадење од контекст и манипулирање со подготвените пораки, а со тоа и продлабочување на кризата.

Сите членови на тимот треба да имаат заменик, кој ќе може да ги преземе нивните задачи во случај да не се достапни при криза или во случаи кога не е неопходно службеник од највисоко ниво да управува со настанатата криза, односно тоа може да го преземе службеник од понизок ред.

Активирањето на тимот и неговата работа на имплементација на комуникацискиот план треба периодично да се тестира преку симулација.

**ПРИМЕР**

**ТИМ ЗА КОМУНИКАЦИЈА ВО КРИЗНИ СИТУАЦИИ  
ДОЛЖНОСТИ И ПОДАТОЦИ ЗА КОНТАКТ**

Улога	Позиција, Име и презиме	Задачи	Податоц и за контакт	Заменик - позиција, име и презиме	Податоц и за контакт
<b>Водач на тимот</b>	Министер/заменик-министер/директор на полиција...	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Собирање на тимот</li> <li>● Одредување на должностите на членовите</li> <li>● Потврдување на пораките, целните групи и комуникацискиот микс</li> <li>● Надзор над работата на тимот</li> <li>● Обраќање до јавноста во клучни моменти на кризата</li> </ul>			
<b>Заменик-водач на тимот</b>	Претседател на комисијата за мало и лесно оружје, итн.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Заменување на водачот на тимот и преземање на неговата/нејзината улога по потреба</li> </ul>			
<b>Лице задолжено за собирање</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Собирање релевантни статистики, трендови и други релевантни информации од базите на податоци на</li> </ul>	...		

<p><b>релевантни информации</b></p>		<p>МВР/полицијата, релевантни законски рамки, податоци за постапките, сè со цел да се информира јавноста што е можно подетално за проблемот во време на криза. За таа цел, тој е во контакт со контакт-точката за огнено оружје (ако има), како и со колегите задолжени за аналитика.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• За време на кризата, собирање информации од терен.</li> <li>• Давање помош на водачот на тимот за формулирање на клучните пораки</li> </ul>			
<p><b>Лице задолжено за односи со јавноста</b></p>	<p>Висок службеник од одделението за односи со јавност</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Давање помош на водачот на тимот за формулирање на клучните пораки.</li> <li>• Комуникација со јавноста за време на криза, кога нема потреба водачот на тимот да го прави тоа</li> </ul>			
<p><b>Лице задолжено за внатрешна комуникација</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Водење и ажурирање листа на членови на тимот и нивните податоци за контакт</li> <li>• Обезбедување соодветна поврзаност на тимот за кризна комуникација, и соодветно и навремено известување на другите делови од институциите, кои не се директно вклучени во работата на</li> </ul>			

		тимот за кризна комуникација, за текот на кризата.			
<b>Лице задолжено за комуникација со партнери</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Водење и ажурирање на листа со податоци за контакт со сите релевантни надворешни партнери и, во договор со групата за управување со кризата, нивно известување за ситуацијата, соопштување на клучните пораки на тимот и комуникација за евентуална поддршка, синхронизација на пораките итн.</li> </ul>			
<b>Лице одговорно за социјални мрежи</b>	Претставник на одделението за медиуми и комуникации/односи со јавноста	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предлагање стратегија за користење на социјалните мрежи за континуирана и постојана комуникација со јавноста и нејзино спроведување.</li> </ul>			

## Подготовка и превенција

**Проценка на ризици:** Веднаш по формирањето на тимот, се започнува со подготовки и превенција. Се собираат, систематизираат и складираат на едно место информации за ризиците од кризи. За да се постигне ова, од суштинско значење е да се земат предвид актуелните трендови и статистичките податоци за инциденти поврзани со употреба на огнено оружје во јурисдикцијата, регионот и глобално (на пример, број на масовни убиства, убиства на жени во случаи на семејно насилство, криминални пресметки, скорешни терористички напади и сл.). Врз основа на овие податоци, тимот за кризни комуникации идентификува веројатни кризни ситуации и развива превентивни планови за комуникација во кризни ситуации. За информации на ниво на јурисдикција, тимот може да се потпре на работата на контакт-точката за оружје или на слични аналитички ресурси на МВР. За целите на следење на регионалните трендови, институциите можат да користат информации од ПСВН, како и публикации на SEESAC за вооружено насилство, кои обезбедуваат анализа на клучните трендови.<sup>13</sup> На пример, ако статистиката покажува дека масовните престрелки се во пораст во дадената јурисдикција и/или регионот, треба да се изработи план за кризна комуникација за вакви инциденти за да се биде што е можно подобро подготвен доколку/кога тие се случат.

Треба да се земе предвид и моменталното законодавство и неговите претстојни измени и дополнувања, минатите искуства и тековните активности што министерството и полицијата ги планираат или спроведуваат, а кои се поврзани со контролата на огненото оружје. На пример, доколку постои план за објава на привремена амнестија за предавање оружје, тимот може да ги земе предвид инцидентите или наративите кои во минатото го загрозиле успехот на ваквите иницијативи, било во самата јурисдикција или во регионот, и соодветно да се подготви.

Покрај планот за комуникација во кризни ситуации за потенцијални инциденти, треба да се изготви план и пред секоја кампања за зголемување на свеста за огненото оружје. Критиките што следеа по слични, претходно спроведени кампањи и инцидентите во регионот за време на слични акции, се елементи што треба да се земат предвид при изработка на планот.

На пример, ако се прогласи амнестија и се подготви акција за доброволно предавање на оружјето, би било добро да се подготви план за комуникација во кризни ситуации за потенцијални инциденти, како што се несреќа со експлозивна

<sup>13</sup> В. на линкот: <https://www.seesac.org/Armed-Violence/>

направа при транспорт до полициска станица, кражба на предадено оружје или слично.

**План за комуникација:** Планот за комуникација треба да биде прецизно дефиниран и суштински и формално, концизен и што е можно пократок. Мора да ги содржи потребните елементи, така што на луѓето одговорни за спроведување на планот, управување со кризната комуникација, ќе им биде сосема јасно што треба да прават. Планот за комуникација, иако е подготвен претходно, се приспособува на конкретниот инцидент или криза при нејзиното настанување. Во таа смисла, веднаш по активирањето на тимот, се приспособуваат пораките, целните групи, чекорите и комуникациските канали. Многу е важно комуникацискиот план да биде усогласен со медиумската стратегија на јурисдикцијата и сите важни партнери да бидат информирани за спроведувањето на планот.

#### **Елементи на планот:**

#### **Структура:**

- Документот треба да биде краток, јасен, концизен и не подолг од 10 страници.
- Нема пропишана форма за насловната страница на планот, но таа мора да го содржи датумот на изработка, како и датумот на евентуалната негова ревизија според карактеристиките на инцидентот,
- Содржина - подетално претставена подолу
- Потврда за прифаќање на планот - сите членови на тимот за управување со комуникации во кризни ситуации, кои се претставници на институциите и организациите што се вклучени во работата на тимот (клучни партнери, ако има), со својот потпис потврдуваат дека го прифаќаат планот и се подготвени да го спроведат.
- Датуми на симулации на сценарија - ниеден план за управување со кризи не може да биде успешен без тестирање. Потребно е да се вежба на секои 12 или 24 месеци, за да може стратегијата за управување со комуникации во кризни ситуации да биде свежа и динамична, а не само обичен теоретски план. Симулацијата може да се направи така што канцеларијата за односи со јавноста ќе состави фиктивна ситуација и ќе му ја претстави на водачот на тимот во договорено време. Потоа, следејќи го планот за

комуникација во кризни ситуации, водачот ќе го состави целиот тим за кризна комуникација и ќе им додели задачи - собирање на потребните информации, ревидирање на пораките/целните групи/комуникацискиот микс по потреба итн. По симулацијата треба да се посвети посебно внимание на потребното време за завршување на задачите, како и на проблемите во комуникацијата што биле забележани и што треба да се коригираат.

### Содржина:

- Воведот, кој го пишува водачот на тимот, вклучува:
  - претставување на кризата на која планот се обидува да одговори и
  - накратко дефинирана цел или цели на планот за комуникација во кризни ситуации.
- Тим за комуникација во кризни ситуации - прво функциите на членовите, а потоа нивните имиња. Исто така, јасно утврдени задачи и одговорности што ги имаат во рамките на спроведувањето на планот. Податоци за контакт за сите членови на тимот.
- Јасно утврден метод на активирање на тимот и процес за внатрешна комуникација во тимот за комуникација во кризни ситуации.
- Одредување на главен пренесувач на пораките и на негов/нејзин заменик, како и на евентуални дополнителни пренесувачи на пораки. (в. поглавје 1.3.4)
- Список на сите надворешни партнери со кои институцијата мора да комуницира пред, за време на кризата и/или по неа со податоци за контакт и процес на комуникација со нив.
- Систем за известување на други заинтересирани страни, т.е. на сите што се засегнати од конкретната криза, на пример, релевантни државни органи, владата, меѓународни партнери и пошироката јавност.
- База на информации од претходниот период што се важни или можат да бидат важни за функционирање во кризната ситуација (статистика, трендови во последните 1-5 години и сл.), како и на релевантни едукативни материјали (информации за феноменот, активности на МВР за борба против проблематичните трендови, постапки за кои треба да се информира јавноста итн.). Во рамките на овие информации, треба да се наведат релевантните закони, подзаконски акти, процедури, како и важните меѓународни рамки на

кои тимот за комуникација во кризни ситуации може да се потпре или да се повика за време на криза.

- Список на целни групи (видете поглавје 1.3.5) идентификувани пред кризата, кој се дополнува по потреба кога ќе настане кризата.
- Разработени пораки (не слогани) подготвени пред кризата и доработени по потреба кога ќе настане кризата, кои се основаат на собраните информации и едукативни материјали. Пораките мора да бидат јасни, разбирливи, лесни, кратки, убедливи, важни и вистинити (в. поглавје 1.3.3),
- Осмислен комуникациски микс (в. поглавје 1.3.6), кој треба да вклучува и:
  - список на клучни медиуми, новинари и нивни податоци за контакт,
  - список на веб-страници, профили на социјалните медиуми, блогови и портали што се користат во кризниот период за подобрување на ефикасноста и делотворноста на комуникацијата и
  - список на профили на партнери/пријатели на социјалните мрежи и други комуникациски канали што би можеле да дадат поддршка при криза, за да се засили пораката.
- Список на можни прашања од новинари за секоја поединечна криза (**Пример:** „Зошто не е одземено повеќе оружје?“; „Зошто му се одзема оружјето на народот?“ и слично) и однапред спремени одговори. Треба добро да се размисли за прашањата и да се земат предвид претходни критики и тешки прашања што реално може да се очекуваат.
- Образец за евалуација со кој треба да се оцени што е направено, а што не, што е направено добро, а што не, за да може тимот за управување со кризна комуникација да одговори подобро на некоја следна криза отколку на претходната.
- За да не се занемари ниту еден аспект од процесот на комуникација во криза, се препорачува да се подготви краток список на чекори, или „чек-листа“, со која тимот за комуникација во криза ќе може да направи конечна проверка дали се преземени сите клучни чекори.

(Во Точката 1.5, Анекс I е даден пример за структура на План за комуникации во кризни ситуации)

## 1.2.2. ВО ТЕКОТ НА КРИЗАТА – внатрешна и надворешна комуникација:

Нема добра надворешна комуникација без квалитетна внатрешна комуникација. Доколку постојат, однапред подготвени планови за комуникација во кризни ситуации се активираат и се коригираат по потреба. Ако не постојат, се изработуваат веднаш. Процесот за започнување на внатрешна комуникација е утврден во планот за комуникација и се следи кога ќе настане криза. Од самиот почеток, најмалку еден член на тимот за кризна комуникација, по можност водачот на тимот, мора да учествува на состаноците на групата за управување со кризи што се одржуваат на ниво на Министерство или повисоко, во чии рамки се координираат сите аспекти на управувањето со кризи. Потенцијално, сите членови на тимот за кризна комуникација би можеле да бидат дел од оваа поширока група за управување со кризи. Следствено, сите членови на тимот за комуникација во кризни ситуации и сите релевантни надворешни партнери мора да бидат добро информирани за причините за кризата, кризните настани и чекорите што ќе ги преземе тимот за комуникација во кризни ситуации. Од суштинска важност е во изработката на пораки за одговор на потенцијалните прашања од јавноста и медиумите да се вклучат сите оние што можат да придонесат за квалитетот на тие пораки со своето знаење и искуство. Потоа, исклучително е важно сите да ја почитуваат дисциплината во пренесувањето на пораките, што значи точно да се знае кој излегува во јавност и сите да ја пренесуваат договорената суштина, за да нема забуна во јавноста околу ставот кон кризата и кризните настани. Со други зборови, сите мора да зборуваат со еден глас.

Чекори за внатрешна комуникација во тимот за комуникација во кризни ситуации:

- Водачот на тимот го свикува тимот за комуникација во кризни ситуации го дополнува со нови членови, ако е потребно;
- Водачот на тимот го известува тимот за комуникација во кризни ситуации за сите релевантни детали за кризата што биле споделени на состанокот на групата за управување со кризи;
- Водачот на тимот го активира постоечкиот план за комуникација, иницира негова корекција или започнува изработка на планот, ако нема постоечки план;
- Тимот официјално ги известува другите членови на комисијата за контрола на мало и лесно оружје и другите релевантни внатрешни партнери за почетокот на кризата врз основа на потврдени

сознанија и/или потврдува за што сè уште нема сознанија и ги информира за одговорностите што ќе ги преземат членовите на тимот за комуникација во кризни ситуации;

- Тимот го дефинира краткорочниот и можниот долгорочен проблем;
- Покрај податоците собрани во процесот на изработка на планот за комуникација во кризни ситуации, тимот ги собира и обработува и оние врз основа на кои се донесуваат одлуки и, доколку е потребно, ги коригира пораките составени пред кризата или составува нови пораки, кои се суштински одговор на тековната криза или кризен настан. Дополнителни информации може да се соберат од контакт-точката за огнено оружје, аналитички служби, од терен итн.;
- За време на кризата, тимот ги централизира сите информации релевантни за кризата и за нејзино решавање, т.е. ги испраќа до лицето задолжено за собирање релевантни информации;
- Клучните членови на тимот се ослободуваат од други тековни обврски додека трае кризата;
- Тимот го претпоставува најлошиот можен исход.

Чекори за надворешна комуникација на тимот:

- Во зависност од видот на кризата, тимот ја информира јавноста за кризата веднаш, или штом се соберат основните, најважни информации, а најдоцна во рок од 24 часа. Во случај на кризи што исклучително ја вознемируваат јавноста, првите проверени информации треба да бидат објавени најдоцна во рок од два часа (в. го поглавјето: 1.4 Примери - Масовно убиство во Шведска). Брзината на реакција е клучна, бидејќи реакцијата и објаснувањето директно влијаат на тоа како јавноста ја перципира кризата. Ако некој ја информира јавноста за кризата пред вас, тимот за комуникација во кризни ситуации ќе биде во позиција да реагира. Ако информациите се нецелосни, тоа треба јасно да се наведе. За да се обезбеди најбрз можен проток на информации, треба да се овозможи лице од службата за односи со јавноста веднаш да биде испратено на терен. Ако тоа не е можно на краток рок, што е можно поскоро треба да се обезбеди полициски службеник на терен, чија примарна задача ќе биде да ѝ пренесува информации од местото на настанот на службата за односи со јавноста;

- Првите пораки треба да содржат основни проверени информации и не треба да се пласираат преку соопштение за медиумите, туку преку непосредно обраќање до јавноста од страна на службено лице преку конференција за медиумите или друга форма на обраќање преку јавниот сервис. Се препорачува на конференцијата за медиумите да се појават и да зборуваат најмногу три лица;
- Во првите јавни настапи, покрај информациите за тоа што се случило, треба да ѝ се соопшти на јавноста што се прави во моментот и какви чекори ќе се преземат за решавање на кризата. Потребно е да се знае дека јавноста е заинтересирана за текот на кризата и нејзиното решавање и дека отсуство на информации може да предизвика гласини, паника и чувство кај јавноста дека институциите не преземаат ништо;
- Во понатамошните јавни настапи, се објавуваат во јавноста сите дополнителни откриени и потврдени информации, се најавуваат следните чекори и се објаснува официјалната, законска постапка што мора да се следи при решавање на кризата, за јавноста да не очекува и бара од државните органи нешто што не е правно можно и/или ја загрозува истрагата;
- Тимот се грижи пораките да ги пласираат повеќе луѓе - тоа првично го прават високи државни функционери во зависност од видот и нивото на кризата (премиер, министер за внатрешни работи или директор на полиција). Во понатамошната комуникација со јавноста се вклучуваат државни службеници што се членови на тимот за комуникација во кризни ситуации, кои се задолжени за работа со јавноста и/или чија работа е поврзана со тековната криза;
- Информациите се пренесуваат без нервоза или дефанзивен став, дури и по детално испитување од страна на медиумите и јавноста. Тимот покажува целосно разбирање за потребата и желбата на медиумите за редовни и што е можно подетални информации за кризата или кризниот настан;
- Тимот се поврзува со сите релевантни институции што можат да придонесат за решавање на кризата (други министерства, државни институции, тела итн.) и ги вклучува во работата на тимот колку што е тоа е потребно;
- Тимот веднаш воспоставува комуникација и координација со клучните надворешни партнери, доколку има;
- За време на кризата, ги следи реакциите на јавноста и ги коригира своите пораки ако се покажат како несоодветни;

- Следи и зачувува сè што е објавено во врска со кризата - сите вести, емисии, прилози и објави на социјални мрежи, портали и други комуникациски канали за подоцнежна евалуација на успешноста на комуникацијата во кризна ситуација.

### **1.2.3. ПО КРИЗАТА**

Тимот анализира сè што било или што не било објавено (односно причините зошто не било објавено), како и сите коментари и реакции на пораките и управувањето со комуникации во кризни ситуации. Врз основа на анализата, тимот извлекува заклучоци за ефикасноста и делотворноста на управувањето со комуникации во кризни ситуации. Најважниот заклучок треба да се однесува тоа колку штетните последици од кризата биле амортизирани, намалени или елиминирани со добро управување со комуникацијата во кризни ситуации. Доколку управувањето не било добро, треба што е можно попрецизно да се процени предизвиканата штета по заедницата или институцијата. Исто така, клучно е да се определи кои аспекти од кризниот план се покажале како добри, а кои како несоодветни - дали планот бил добро осмислен и реализиран, дали пораките биле лоши или комуникациските канали погрешни, дали роковите во кои се комуницирало биле предолги итн. Од анализата мора да биде јасно како да се подобри управувањето со комуникацијата во кризни ситуации во иднина.

Ако тимот за кризни ситуации сфати дека дури и по кризата, со помош на коригирани пораки, може да ги ублажи или отстрани нејзините штетни последици, тогаш треба да го стори тоа.

### **1.3. ОДНОСИ СО МЕДИУМИТЕ**

Со оглед на тоа што прашањето за контрола на огненото оружје долго време е присутно во јавниот дискурс во Западниот Балкан, факт е дека со квалитетната работа, преку разни кампањи и други активности, Министерствата за внатрешни работи стекнаа позитивен углед кај нивната примарна целна јавност и дека веќе се изградени добри односи со медиумите. Добрата репутација е основа за успешно управување со комуникацијата во кризни ситуации.

Најважно е да се биде отворен и да се има искрен однос со медиумите. Треба многу отворено да разговарате за кризата со нив. Може да биде особено продуктивно ако најдете простор да разговарате со нив за причините и

последниците од кризата. Портпаролите на тимот за комуникации во кризни ситуации треба брзо да им ги соопштите сите информации со кои располагате. Одговорот „без коментар“ е погубен, бидејќи ќе остави впечаток кај јавноста дека криете нешто или, уште полошо, дека на некој начин сте одговорни за кризата. Ако не можат да се откријат детали за инцидентот за да не се загрози истрагата, секогаш можете да им дадете информации на медиумите за тековните постапки, за настанот за кој станува збор (криминални судири, семејно насилство, употреба на оружје меѓу младите итн.), релевантни статистички податоци, активности на МВР во врска со овој проблем и слично. Овој вид информации директно влијае на зголемувањето на јавната доверба во институциите, чии надлежности и активности се непознати за поголемиот дел од јавноста.

**1.3.1. СТРАТЕГИИ.** Стручњаците за управување со комуникацијата во кризни ситуации постојано смислуваат нови, за жал, „валкани“ стратегии за да избегнат одговорност за состојбата на латентна криза во многу современи општества, а со тоа и за кризните, честопати трагични настани што ескалираат од таква состојба. Некои од нив се стратегии за релативизација, избегнување на одговорност, негирање, молчење, одложување и покривање на постојната криза со нова спонтана или измислена криза. Особено е опасно што некои настани што се повторуваат се нарекуваат инциденти, иако на сите им е јасно дека повторувањето на одредени трагични настани, на пример убиства на жени од страна на интимен партнер или член на семејството, не може да се наречат инциденти, туку треба да се гледаат како општествен феномен, чии причини мора да се бараат длабоко во општеството и треба систематски да се работи на превенција.

На јавноста секогаш ѝ пречи давање лажни информации, впечатокот дека е изманипулирана, чувството дека не може да им верува на луѓето што се одговорни за спречување, ублажување или решавање на проблемите што ги предизвикуваат кризите. Клучната работа во комуникацијата е **довербата**. Ако нема доверба, вашето управување со комуникацијата во кризни ситуации ќе биде неуспешно. Затоа секогаш е најдобро да се одлучите за **стратегија на признавање**, која подразбира признавање на објективната одговорност на надлежните институции, ако постои, изразување жалење за трагичните исходи и ветување дека ќе се спречи повторување. Ова може да се резимира во овие четири принципи:

- 1. да се биде искрен,**

2. да се биде проактивен во пласирањето информации,
3. да се даде брзо, искрено и целосно извинување и
4. да се преземе одговорност.

### 1.3.2. ПРОЦЕС НА КОМУНИКАЦИЈА

Општиот процес на комуникација има четири основни сегменти. Истото важи и за комуникацијата во кризни ситуации:

- а. Порака(и)
- б. Пренесувачи на пораката(ите)
- в. Целни групи
- г. Комуникациски микс

1.3.3. ПОРАКА(И) - Ова се **важните карактеристики** што се неопходни за успешна порака:

**Пораката мора да биде ЈАСНА.** Граѓаните се затрупани од стотици различни пораки секој ден. Ако вашата порака се состои од туѓи или премногу стручни изрази, ако е долга, комплицирана или збунувачка, граѓаните нема да ја забележат, ниту ќе ја издвојат од другите пораки, па нема да им биде јасна ниту вашата заложба да ја решите кризната ситуација. Јазикот мора да биде приспособен на просечниот граѓанин. Избегнувајте строго правен јазик, цитирање законски норми, како и изрази и формулации што им се познати само на луѓе што работат во системот кога зборувате за закони, постапки, категоризација на кривични дела, оружје и слично. Придржувајте се до изреката на античкиот филозоф Аристотел: „Размислувај како мудрец, зборувај како обичен човек“.

**Многу е важно пораката да биде ДОСЛЕДНА.** Оваа карактеристика на пораката подразбира нејзино постојано повторување или пласирање преку различни комуникациски канали истовремено. Бројни студии покажуваат дека просечниот граѓанин регистрира една порака дури откако ќе ја слушне/види најмалку **7 пати**. Затоа мора постојано да ја повторувате за граѓаните да ја запомнат. Со тоа се избегнува нејзино постојано појаснување и дефанзивна позиција во комуникацијата во кризни ситуации.

**Пораката треба да биде различна, ЕДИНСТВЕНА.** Не треба да содржи општи констатации, како на пример: „Ние сме за воведување светски стандарди во областа на контролата на оружјето.“ Напротив, треба да зборувате конкретно и да нудите конкретни решенија.

**Нема добра порака без будење емоции, па затоа мора да биде УБЕДЛИВА.** Добрата порака граѓаните мора да ја почувствуваат, како да се однесува на секој од нив поединечно. Мора да бидат убедени во нејзината реалност. Пред сè, мора да верувате во она што го кажувате, во спротивно може да убедите само малкумина лековерни. Граѓаните несвесно чувствуваат дека не верувате во она што го зборувате.

**Неколку пати во овие упатства се нагласува дека пораката мора да биде ВИСТИНИТА.** Кога ќе ја откријат лагата, граѓаните никогаш нема да ви простат. Комуникацијата во кризни ситуации мора да биде искрена, а дадените ветувања остварливи.

**На крај, но не и помалку важно, пораката мора да биде ВАЖНА.** За да создадете успешна порака, треба да се потпрете на постоечки истражувања и/или да спроведете нови од кои ќе откриете што им е навистина важно на граѓаните. Мислењето на луѓето од организациите што се занимаваат со прашања важни за граѓаните за тоа што е важно честопати не се совпаѓа со мислењето на граѓаните. Затоа мора да ги прашате граѓаните што е важно за нив, а нивното мислење треба да стане составен дел од вашата порака.

Кога соопштувате порака, публиката мора уште од првите неколку реченици да дознае зошто треба да ве слуша, зошто она за што ќе зборувате ги засега. Оваа воведна изјава треба да има директна врска со ставови што публиката ги смета за вистинити. Треба да содржи три мислења што ќе ги поткрепите со разбирливи докази и примери, кои ќе ѝ помогнат на публиката да разбере за каков вид криза или кризен настан се работи. Пораките се одговор на очекуваните кризи и треба да бидат подготвени однапред.

**1.3.4. ПРЕНЕСУВАЧИ НА ПОРАКАТА(ИТЕ) - За успешна комуникација, за пренесувачи на пораките треба да изберете луѓе што се:**

- **компетентни** - пренесувачите на пораки треба да бидат стручни и кредибилни и во својата работа и во јавното говорење. Ако

претставниците на организацијата се збунети и несигурни во јавните настапи, ќе остават впечаток дека не се компетентни, а јавноста ќе помисли дека не ја контролираат кризата. Има многу луѓе со огромно знаење што често се во јавноста, но сепак не знаат како да пренесат порака и оставаат впечаток на некомпетентност.

- **веродостојни** - сè што може да ја поткопа веродостојноста (афера во кариерата или оспорување на стручноста) го нарушува имиџот за време на кризата, а можеби и засекогаш.
- **посветени** - претставниците што зборуваат во име на организацијата за време на кризата треба да изразат длабока посветеност во комуникацијата, која луѓето погодени од кризата, медиумите и другите заинтересирани групи ќе ја препознаат.
- **грижливи** - организацијата мора да покаже вистинска грижа за луѓето што трпат последици од кризата.
- **способни** - мора да се создаде јавна перцепција дека организацијата, во соработка со партнерите, може да ја реши кризата.

Во планот за комуникација мора јасно да се наведе кои се гласноговорници на организацијата. Прво по функција, а потоа со име и презиме. **Пренесувачите на пораки, портпаролите и сите други што се појавуваат во јавност треба да поминат обука за јавно говорење.** Оваа обука служи за минимизирање на сè што влијае на вниманието на публиката од невербален и вербален аспект.

Седум до десет проценти од пораката публиката ја прима преку слушање, додека остатокот го прима и прифаќа преку невербални сигнали, кои зависат од вербата во она што го кажувате и начинот на кој ја соопштувате пораката. Затоа, начинот на кој се соопштува пораката треба да биде во согласност со нејзината содржина, да предизвика емоции, да ја пренесе вистината што ѝ е важна на публиката, да биде разбирлив, да го задржи вниманието и да ѝ покаже на публиката дека на говорникот му е важно она за што зборува, дека му е важно кризата да се реши и последиците од кризата и кризниот настан да се ублажат што е можно повеќе.

Во управувањето со комуникацијата во кризни ситуации многу се важни и надворешните партнери. Сите институции и организации што соработуваат по релевантни прашања за огненото оружје треба, по функција, да назначат претставници што ќе пренесуваат пораки внатрешно и надворешно. Нивната улога е да ѝ дадат кредибилитет на комуникацијата во кризни ситуации и убедливо да ѝ ги пренесат пораките на јавноста. Сите активности на партнерите

пред, за време на кризата и по неа треба да бидат усогласени со тимот за управување со комуникацијата во кризни ситуации.

Сите што ќе зборуваат јавно треба да ги предвидат прашањата што ќе им бидат поставени и да подготват одговори на нив. Еве неколку начини да одговорите на различни видови прашања:

#### **Приспособување на одговорот**

**Воведно прашање од новинар - Соопштете ја својата порака** - Започнете го одговорот од каде што сакате, со ставот што сакате да го заземете. Ако сметате дека е потребно, пронајдете начин со вашиот одговор да ја премостите темата за која е поврзано прашањето и да дојдете до одговорот што сакате да го дадете (техниката на премостување е објаснета подолу во текстот). Започнете го одговорот со пораката, така што вашата главна тема ќе влезе во финалната верзија на настапот, на пример, ако се работи за извештај од конференција за медиумите или за снимена емисија.

**Дополнително прашање од новинарот - Изнесете докази.** Како одговор на дополнително прашање, поткрепете го својот воведен став или главна порака со разумно објаснување или докажен материјал. Наведете пример што е директно поврзан со животот на луѓето во публиката.

**Новинар/ка поставува прашање поврзано со материјал што сте го покажале** - илустрирајте го излагањето. Подгответе однапред примери што го поткрепуваат изнесените став и воспоставете врска со пораката.

**Дајте ги само оние одговори што сакате да ѝ ги соопштите на публиката. Немојте со излишно зборување да им дадете можност на новинарите да се фокусираат на детали што не се поврзани со вашата главна порака.**

#### **Контролирање на интервјуата: техника на премостување и пренасочување**

Ако лицето што ги поставува прашањата или новинарот го води интервјуто во насока што вие не ја сакате, слободно вратете го текот на разговорот на темите за кои сакате да зборувате. За успешно контролирање на разговорот, важно е да се вежбаат техники на премостување и пренасочување, за да се приспособи прашањето што е можно подобро на одговорот што сакате да го дадете.

**Прашање → согласување или спротивставување → мост одговор**

## Неколку фрази за премостување

Да го погледнеме тоа од друга перспектива...

Подеднаква загриженост постои и за...

Секако не смееме да го изгубиме од вид проблемот што е присутен насекаде...

Има уште една работа поврзана со ова...

Дали некогаш сте се обиделе да го погледнете тој проблем од поинаква перспектива...

Тоа не е вистинскиот проблем. Вистинскиот проблем е...

Тоа е најпопуларната теорија, но во реалноста...

Ние не сме вклучени во таа контроверзност. Нашата цел...

## Насоки за премостување

- Ако нема потреба да го премостите одговорот, немојте. Едноставно одговорете на прашањето со пренесување на главната порака и изнесување докази.
- Премостувањето мора да биде како менување брзини на автомобил - постепено. Не го форсирајте менувачот со преголеми скокови и заборавајќи да одговорите на поставеното прашање.
- Одговорете на дел од прашањето или согласете се со она со што можете да се согласите во прашањето, а потоа продолжете со вашата порака.
- Не ги игнорирајте очигледно критиките, но не ја загризувајте мамката скриена во критиките, бидејќи тоа автоматски ќе се искористи како издвоен исказ или наслов.

## Реакции на прашања

### Лично мислење

Прашање: Кое е вашето лично мислење за ова?

Одговор: Не верувам дека тука се работи за моето лично мислење. Работата е што...

***Не мешајте го своето лично мислење во прашањето за кое се зборува.***

### Во туѓо име

Прашање: Што би можело да биде причината „таа и таа“ организација да преземе таква постапка?

Одговор: Ќе мора да ги прашате нив. За нашата организација е важно да...

***Префрлете го прашањето на тие што ја презеле постапката. Зборувајте само во име на својата организација.***

### **Опасно прашање**

Прашање: Колкава штета ѝ нанесоа овие обвинувања на вашата институција?

Одговор: Со сето должно почитување, не се согласувам со вашата претпоставка. Всушност...

***Не ја прифаќајте претпоставката со тоа што ќе ја игнорирате. Наместо тоа, оспорете ја претпоставката учтиво, но самоуверено, а потоа преминете на својата порака.***

### **Прашање полно со емоции или негативно прашање**

Прашање: Зарем не барате од граѓаните повеќе да се грижат за криумчарењето со оружје отколку за безбедноста на жените?

Одговор: Воопшто не. Всушност, сметаме дека треба подеднакво да се грижиме за двата проблеми што ги споменавте, бидејќи се многу поврзани, а оваа поврзаност се гледа во фактот дека најголемиот број кривични дела се извршени со нелегално оружје...

***Кога одговарате, немојте да бидете одбивни или претерано емотивни. Кратко и јасно побијте го тврдењето. Во одговорот користете зборови што не предизвикуваат емоции.***

### **Нецелосни или отворени прашања**

Прашање: Кажи ми нешто за себе и што точно работите?

Одговор: Кои аспекти точно ве интересираат...

***Побарајте од новинарот да го разјасни прашањето или да го направи поконкретно ако навистина не го разбирате.***

***Искористете го отвореното прашање во своја корист, така што ќе одговорите со сопствената порака.***

### **Хипотетички прашања**

Прашање: Што ако вашата кампања не ги покаже очекуваните резултати?

Одговор: Не би сакал да шпекулирам за тоа. Она што го знаеме со сигурност е...

***Не шпекулирајте. Отворено наречете го прашањето шпекулација.***

### **Сочувствителен пристап**

Прашање: Мора да ви е многу тешко, со оглед на сите проблеми со кои се соочува вашата организација?

Одговор: Тоа не е нашата најголема загриженост. Секојдневно работиме за да...

***Не дозволувајте да ве заведе сочувството на другите.***

### **Постојано прекинување**

Првиот пат кога ќе ве прекинат, не ги прекинувајте и вие. Почекајте лицето што ве прекинало да заврши, а потоа продолжете со следниве зборови: Дозволете ми само да довршам, бидејќи е многу важно...

***Колку побрзо јасно ставите до знаење дека не е лесно да ве прекинат, толку помалку соговорникот ќе биде во искушение да ве прекинува до крајот на интервјето. Не се надвикувајте со лицето што ве прекинало.***

### **Прашања за трагедии, вонредни состојби или ризични ситуации поврзани со здравјето и безбедноста**

Слушајте внимателно и сочувствително. Не ги трагајте очите од соговорникот и со говорот на телото потврдувајте го кажаното. Формулирајте го вашиот одговор по следниот редослед:

1. Изразете сочувство или загриженост.
2. Дојдете до главниот заклучок.
3. Поткрепете го заклучокот со факти.
4. Повторете го заклучокот.
5. Кажете што планирате да направите следно и како гледачите/слушателите можат да добијат повеќе информации.

### **1.3.5. ЦЕЛНИ ГРУПИ**

Често во теоријата, но и во практиката, се користи терминот „односи со јавноста“, што може да имплицира дека постои само една јавност. Ова е точно ако се мисли на општото јавно мислење, но заради полесна комуникација, особено во криза, попрактично и поефикасно е јавноста да се подели на повеќе групи, почнувајќи од внатрешната јавност со која е опкружен тимот за управување со комуникацијата во кризни ситуации. Дури и тука, се разликуваат потесна и поширока внатрешна јавност. Потесната се колегите во институцијата што работат на контрола на огненото оружје, а пошироката внатрешна јавност ја сочинуваат надворешните партнери со кои МВР и полициските служби соработуваат во оваа проблематика.

Најчестата поделба на целните групи е на примарни и секундарни.

Самата област на контрола на огненото оружје прецизно ги одредува примарните целни групи. На пример, во зависност од инцидентот или кризниот настан, примарни целни групи можат да бидат - сопственици на оружје (легално и/или нелегално), млади мажи, жени/мажи што се жртви на семејно насилство во домаќинство чии членови се сопственици на оружје итн. За да ја формулирате пораката што е можно посоодветно, изберете примери и статистики што ќе ја поткрепат и креирајте комуникациски микс преку кој ќе ја пренесете. Важно е уште од самиот почеток да знаете кому се обраќате. Поради општото општествено значење на огненото оружје, секундарна целна група често е пошироката јавност, која исто така треба да се има предвид.

### **1.3.6. КОМУНИКАЦИСКИ МИКС**

Клучната работа во комуникацијата во кризни ситуации е пораките што треба да ги смират сите целни групи, да ги ублажат и, ако е можно, да ги отстранат последиците од кризата или кризниот настан и, истовремено, да стигнат до целните групи преку најсоодветните комуникациски канали, со минимално трошење на ресурси. На пример, за целните групи во помладата популација,

социјалните мрежи се најпогоден комуникациски канал, додека мнозинството од постарата популација се потпира на јавните сервиси, порталите и печатот.

Комуникацискиот микс подразбира користење на сите комуникациски канали што се предвидени во комуникацискиот план за управување со кризи. Ако за време на кризата се јави потреба од отворање нов канал за комуникација, тоа мора да се направи.

Во комуникацијата во кризни ситуации често се оди по линијата на најмал отпор („не одете по линијата на најмал отпор, таму има многу гужва“ - непознат автор) и се прави одредена дистанца, со сведување на комуникацијата на конференции и соопштенија за медиумите, кои потоа се поставуваат на портали и социјални мрежи. Ефективноста на конференциите и соопштенијата за медиумите е многу мала. Граѓаните, без оглед на фактот што очекуваат институциите да им ги решат проблемите и да ги заштитат од кризи, сепак имаат резерви во однос на она што им се соопштува преку соопштенија и конференции за медиумите, бидејќи го гледаат интересот на институцијата субјективно да се претстави себеси во најдобро светло. Затоа е многу важно двата канали да се користат со максимален квалитет, почитувајќи ги теоретските правила и практичните искуства. Ова се **студени канали** за комуникација бидејќи не постои, во вистинска смисла, двонасочна комуникација со луѓето што се непосредно и посредно погодени од кризата или кризниот настан. Иако медиумите обично имаат можност да постават неколку прашања на прес-конференција, тие не го претставуваат јавното мислење во целост и се мал примерок.

Порталите и социјалните мрежи се **потопли канали за комуникација**, бидејќи даваат можност за интеракција и коментирање на настаните, што позитивно влијае на стекнатата доверба кај целната група. Меѓутоа, можат да имаат и негативен ефект, бидејќи понекогаш прераснуваат во хистерија, која често се заснова на разни теории на заговор, што значително го отежнува управувањето со комуникацијата во кризни ситуации.

**Најефективниот и најтопол комуникациски канал е директниот контакт.** Позитивните искуства од управувањето со комуникацијата во кризни ситуации покажуваат дека е многу важно пренесувачите на кризни пораки во разумен рок непосредно да разговараат со семејството на жртвата или жртвите на трагичниот настан, со потесната заедница (вработени и ученици во училиштето, заедницата во соседството, во селото...), но, по потреба и во согласност со трагичниот настан, и со експерти што сакаат да дадат стручна помош и поддршка и со загрижени граѓани на јавни собири. Ова подразбира предвидување на сите можни прашања, подготовка на одговори и избор на

пренесувачи на пораки што знаат да разговараат, да сочувствуваат со граѓаните и да ја разберат нивната загриженост, но и причините за кризата или кризниот настан.

## 1.4. ПРИМЕРИ

### Масовно убиство во Шведска<sup>14</sup>

На 4 февруари 2025 година, во шведскиот град Еребру, на 200 км од Стокхолм, беше извршено масовно убиство во училиште за возрасни. Шведскиот премиер го нарече инцидентот најсмртоносно масовно убиство со огнено оружје во историјата на Шведска.

Нападот започна околу 12:33 часот и траеше до 14:15 часот. Полицијата пристигна 6 минути по почетокот на инцидентот.<sup>15</sup> Локалната полиција и другите надлежни органи ја известуваа јавноста координирано и редовно, оставајќи малку простор за истражување од новинарите или за други помалку релевантни извори.

- Во 14:01 часот, шведскиот министер за правда се обрати до медиумите, потврдувајќи дека се случил инцидент и велејќи дека ситуацијата е многу сериозна, дека полицијата сè уште реагира на насилството и дека владата е во постојан контакт со полицијата.
- Потоа локалната полиција редовно ги известува медиумите за развојот на ситуацијата во 14:16 и 14:27 часот, а во 14:36 часот јавува дека се убиени 11 лица. Во тоа време, локалните власти објавуваат и дека четири лица се во болница, но дека сериозноста на нивните повреди не е позната.
- Во 14:39 часот, локалната полиција известува дека нема повредени полицајци.
- Веќе во 15:30 часот, локалната полиција свикува прес-конференција, на која потврдува дека напаѓачот е маж и дека можеби е меѓу повредените, дека пет лица се хоспитализирани, но дека е можно бројот да се зголеми. Исто така, полицијата одбива да ги потврди возраста и профилот на повредените. На конференцијата присуствуваа директорот на здравствените служби во Еребру, началникот на полицијата во Еребру, како и началникот на полицијата на локалниот округ.
- Околу 16:07 часот, се огласува и шведскиот премиер преку објава на социјалната мрежа X, во која вели дека владата е во контакт со надлежните институции и замолува за време за истрага на нападот.
- Во 16:22 часот, локалната полиција известува дека продолжува да го пребарува училишниот двор, но дека им дозволила на лицата што биле внатре да си заминат.
- Во 17:10 часот, локалните власти јавуваат дека бројот на хоспитализирани лица сега е шест и дека меѓу нив нема деца.

<sup>14</sup> Пукање во Шведска: десет лица загинаа по напад на образовна установа во Еребру, соопшти полицијата - додека се случувал настанот. Гардијан. Повеќе информации на линкот: <https://www.theguardian.com/world/live/2025/feb/04/sweden-school-shooting-orebro-latest-updates-live-news?filterKey=Events=false#maincontent>

<sup>15</sup> Повеќе информации на линкот: [https://en.wikipedia.org/wiki/%C3%96rebro\\_school\\_shooting](https://en.wikipedia.org/wiki/%C3%96rebro_school_shooting)

- Во 17:28 часот, началничката на националната полиција дава изјава дека во Еребру се случил сериозен инцидент, дека националната полиција ја поддржува локалната полициска операција и дека во моментот се работи на воспоставување на безбедноста во Еребру.
- Во 17:35 часот, портпаролот на локалната полиција известува дека е отворена истрага за обид за убиство и за сериозно кривично дело злоупотреба на оружје. Началникот на локалната полиција вели дека е прерано да се каже нешто за сторителот, но дека неговиот идентитет наскоро ќе се разјасни и полицијата интензивно работи на тоа.
- Во 18:00 часот, началникот на локалната полиција ѝ се обраќа на јавноста на уште една прес-конференција, на која потврдува дека околу 10 лица се убиени, но дека бројот не е прецизен поради големината на инцидентот. Полицијата сè уште ги идентификува жртвите, а засега нема деца меѓу повредените. Тој ја потврдува локацијата на инцидентот, дека се верува дека убиецот е меѓу мртвите и дека не ѝ е познат на полицијата од претходно. Се верува дека напаѓачот го извршил нападот сам, но можноста дека немал помош сè уште не е целосно потврдена. Неговиот мотив е сè уште непознат. И претставници на болницата во која се наоѓаат повредените даваат изјави за медиумите.
- Во 19:16 часот, кралот на Шведска дава изјава во која ја изразува својата тага, но и поддршка за сите институции што работат на спасување човечки животи.
- Во 19:37 часот, изјава дава и шведскиот премиер, велејќи дека ова е најголемото масовно убиство со огнено оружје во историјата на Шведска и дека сè уште има многу неразјаснети прашања. Им се заблагодарува на службите што работат на воспоставување безбедност. Потврдува дека повеќе нема опасност и дека е важно да не се шири страв. Министерот за правда вели дека локалната полиција има поддршка од другите регионални полиции, како и од Шведската служба за безбедност.
- Во 19:57 часот, локалната полиција известува дека спровела серија претреси на различни адреси во Еребру, верува дека напаѓачот дејствувал сам и е меѓу загинатите, но другите опции сè уште не се целосно исклучени.
- Во 21:00 часот, градоначалникот објавува дека училишниот округ Рисберг во Еребру ќе биде затворен до крајот на неделата, додека другите средни училишта ќе работат.
- Во 22:08 часот, се обраќа раководителот на здравствената служба на регионот Еребру со информации дека има шест повредени, од кои 5 имаат повреди од огнено оружје, а еден пациент е во животна опасност.

Се гледа дека на локално ниво има 2-3 лица што се пренесувачи на пораки, првенствено началникот на локалната полиција, но и раководителот на локалната здравствена служба, а се јавува и портпаролот на полицијата. Нивните пораки се редовни, искрени и синхронизирани. Се појавуваат и други високи

функционери (кралот, премиерот и министерот за правда). Нивните изјави се целосно усогласени со пораките на главните пренесувачи на пораките, но првенствено имаат за цел да дадат поддршка и да ги смират стравовите на пошироката јавност.

## Вест Поинт спречува криза<sup>16</sup>

„На раководството на американскиот Вест Поинт му беше јасно дека се соочува со можна криза штом питомки се пожалија дека биле сексуално вознемирувани од питомци, членови на фудбалскиот тим на Академијата.“ Избувна скандал и единствениот излез беше примена на планот за комуникација во кризни ситуации. Беа поставени три цели, односно пораки: 1. Истрагата на Академијата ќе биде брза, праведна и отворена. 2. Нагласување дека инцидентот е исклучок и 3. Да ѝ биде јасно на јавноста дека Вест Поинт нема да толерира сексуално вознемирување.

Директорот на Академијата извести новинари од „Њујорк тајмс“ за инцидентот. Академијата комуницираше со питомците, факултетот, вработените, дипломците, семејствата, управата, Пентагон и пратеници во Конгресот.

Тимот за односи со јавноста ги координираше интервјуата на медиумите со питомци и службеници од Академијата. Две недели по инцидентот, Академијата објави соопштение за јавноста во кое јасно беа претставени конечните резултати од истрагата и казните за питомците. Поради начинот на кој Вест Поинт го разреши овој случај, медиумските извештаи беа позитивни.

Со отворено, непосредно, искрено и успешно комуницирање на политиката на нетолеранција кон сексуалното вознемирување, Вест Поинт ги пренесе сите клучни пораки и излезе од инцидентот со зајакнат кредибилитет. Бројот на девојки примени во Академијата се зголеми за 50% во споредба со претходните години.

## Тужба против компанијата Тексако поради дискриминација<sup>17</sup>

„Во 1994 година, Тексако беше тужена од шест поранешни вработени од афроамериканско потекло за расна дискриминација.“ Тајни снимки од разговори меѓу раководители во оваа компанија ги докажуваа нивните тврдења и ја претставуваа „Тексако“ во многу лоша светлина. Особено во САД, ова е кризна ситуација што исклучително тешко се решава без последици за угледот на компанијата.

---

<sup>16</sup> Дел од студија на случај објавена во книгата на Зоран Томиќ „Политички односи со јавноста“, стр. 597.

<sup>17</sup>Примери за добри практики од Бизнис-академијата: [Стратегија за кризни односи со јавноста - успешни примери од практиката \(biznis-akademija.com\)](http://biznis-akademija.com)

Генералниот директор на компанијата „Тексако“, Питер Бижур, веднаш се извини јавно, ја призна вината и истакна дека се срами од постапките и изјавите на раководителите во компанијата. Раководителите што беа вклучени во скандалот беа суспендирани до објавување на резултатите од истрагата. Другите раководители на компанијата тргнаа на „турнеја“. Ги посетија сите подружници и локации на компанијата и лично им се извинуваа на вработените. „Тексако“ ја ангажираше маркетиншката агенција „Јуниворлд груп“, која е во сопственост на Афроамериканци, да ја води оваа антикризна и рекламна кампања и да ѝ помогне да го „изгасне пожарот“.

Патем, свештеникот со афроамериканско потекло Џеси Џексон беше најгласен во обвинувањата против Тексако и ги повика граѓаните да го бојкотираат, но дури и тој „омекна“ кога ја виде реакцијата на Питер Бижур. Според експертите, ова беше клучен момент за закрепнување на компанијата и поправка на имиџот. „Тексако“ се спогоди со поранешните вработени што го тужеа и се согласи да плати 176 милиони долари отштета. Исто така, Бижур воведе дополнителни, строги проверки за постоење на дискриминација меѓу раководителите и менаџерите, што спречи повторно појавување на ваков проблем.

Ова е пример за одлична стратегија за дијалог и поправка на штети.

