

**ЦРВЕН КРСТ НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**



**ПРИРАЧНИК**

**ЗА**

**КОМУНИКАЦИИ  
ВО КРИЗНИ  
СОСТОЈБИ**

# **Содржина**

<b>Вовед</b>	<b>3</b>
<b>Што подразбираме под поимот криза</b>	<b>4</b>
<b>Да се биде подготвен</b>	<b>10</b>
<b>Штом ќе се случи кризата</b>	<b>24</b>
<b>Листа на проверка за кризен менаџмент</b>	<b>42</b>

# Прирачник за комуникации во кризни состојби

Потребата за брзо и точно информирање е поголема од кога и да е за време на сериозна кризна ситуација. Правилното справување со одредена криза е можно со добра подготвителна работа и добро осмислена комуникациска стратегија.

Овој прирачник е изготвен врз база на Шведскиот прирачник за комуникации во кризни состојби и обезбедува совети и препораки како да се структурираат информативните активности и како да се комуницира пред, за време на, и по кризната состојба. Овој прирачник има за цел да обезбеди општа запознаеност со важни информативни менаџмент прашања за време на криза.

Прирачникот може да се користи како материјал за обука,

показен материјал и потсетник, и примарно е наменет за лица кои се одговорни за информирањето за време на дадена криза.

Искуствата стекнати од поранешни настани и истражувачката работа на ова поле покажуваат дека комуникациските прашања сочинуваат 70% до 80% од тимските активности за време на одредена итна состојба. Заради тоа, овој прирачник може исто така да се користи од страна на управата и телата кои носат одлуки со цел да стекнат целокупна слика за тоа што е потребно од нив за време на итна состојба и значењето на активностите поврзани со информирањето во целокупниот контекст на менаџирање при итни состојби.

Birgitta Darrell  
Шеф на оддел за Комуникации во кризни состојби  
Шведска Агенција за Кризен Менаџмент

## Што подразбираме под поимот криза

Зборот **криза** потекнува од Грчкиот збор *krinein*, кој значи **да решиш**. Со други зборови, тој се однесува на решавачка фаза во секвенца на настани и многу често во минатото бил користен да се опише фаза во текот на болест која имала решавачка пресвртница, кон подобро или кон полошо.

Речиси е невозможно да се доловат сите аспекти на кризата со една општа дефиниција. Меѓутоа, она за што ние ќе зборуваме тука, е ситуација која ги надминува можностите на заедницата да го реши проблемот со своите ресурси и капацитети, и се заканува да ја наруши контролата на општествениот систем и со тоа да го уништи нормалниот живот на голем број луѓе.

Видовите на кризи за кои тука се подготвуваме се на пример: поплави, пад на системот за снабдување со електрична енергија, истекување на гас, големи собаќајни несреќи, испуштање на радиоактивни материји. Кризата исто така може да произлезе како резултат на дејство на одредена група, на пример тероризам, саботажа, бојкоти, хакерство на компјутерски системи. Кризата може да се појави како резултат на деликвентност, измама, или промена на вредности или шеми на однесување.

Кризите обично се карактеризираат со тоа што се случуваат одеднаш, како резултат на инволвирање на повеќе различни чинители, и притоа има потреба да се носат брзо одлуки под сериозен притисок на временскиот фактор, пропратени со состојба на несигурност, а во сето тоа постојано се вклучени и медиумите кои известуваат за кризите.

### Кризата од различни перспективи

*Важно е да се препознае и да се биде подготвен за следниве главни компоненти на кризниот концепт:*

- кризата е неочекуван настан
- кризата има одлики на **закана или предизвик**
- **потенцијално** е **катастрофална**
- потребно е превземање на **итна брза акција**
- **властите** врз неа имаат **ограничена контрола**
- може да има **непредвидливи ефекти и последици**
- таа е нешто што **ќе предизвика интерес кај јавноста и медиумите.**

*Препознавањето на аспектите кои следуваат е важно кога се дефинира кризата, примарно од гледна точка на медиумското информирање:*

- **нешто важно** е во прашање
- ќе стане предмет на **јавен интерес**
- ја **засегнува** целокупната јавност
- има **географски** или **културен проксимитет**
- **некој е "крив"**

*За некои поединци, во услови на сериозна криза честопати произлегуваат егзистенцијални проблеми кои може да резултираат, помеѓу другото, со следново:*

- силни **персонални** чувства
- извртена лична **само-перцепцијата**
- **вредностите** на другите луѓе стануваат очигледни.

**Важно е да се превземе иницијатива**

Покрај ризикот од физичка повреда, кризата истовремено носи закана по кредибилитетот на поединецот и организацијата, па заради тоа многу често влијае и ја доведува во прашање, вербата на тоа лице или организација.

Заради тоа, кога се планира кризниот менаџмент, не е доволно да се погледне само кон претходните искуства, или едноставно да се реагира пасивно

на одредени секвенци на настани со материјални мерки. Многу е поважно да се биде креативен во предвидувањето на идни настани, и да се биде подготвен за справување со нив на активен начин.

Кризниот менаџмент во голема мера е справување со психолошките проблеми и вршење на работи по правилен редослед. Заради тоа треба да се завземе правилен став и добро осмислен пристап, комбинирајќи ги со материјално ориентираните активности.

*Претходно планирање и подготовка е потребно за делување за време на криза.*

- **Бидете проактивни**, а не само реактивни.
- **Решете** кои се правилните работи кои треба да се направат, а потоа направете ги на правилен начин.
- **Воспоставете** брзо но јасно размислување, рационално раководење и донесување на одлуки.
- **Предвидете** ги долгорочните и краткорочните вредности кои ќе произлезат.
- **Бидете во состојба** да ги приклучите вистинските стручни лица за совети и носење на одлуки.
- **Обезбедете јасни информации** за вашите вработени, за јавноста, менаџерите и медиумите.
- **Бидете искрени** за тоа што се случува и за работите

кои не ги знаете или не може да ги знаете.

- **Почитувајте** ги околностите во кои работат медиумите.
- **Обезбедете** кадровски и материјални ресурси за да постигнете оптимални резултати.
- **Бидете во состојба да ги работите потребните работи**, па дури и во состојба на сериозни физички и ментални притисоци.
- **Работете заедно** и во соработка со други организации.
- **Внимавајте** на Вас лично, на Вашите луѓе и организацијата, за да не го изгубите кредибилитетот.

Може да се каже дека кризниот менаџмент се одвива во подготвителната фаза, за време на кризата и во пост кризната фаза. Оние кои веќе имале можност да се соочат со национална или меѓународна криза се едногласни дека ефикасното комуницирање за време на кризната состојба се потпира на превентивните и подготвителните мерки, т.с.т. претходна едукација на вработените, обука и вежби, правилно димензионирање на комуникациско - технолошките ресурси и ефикасно воспоставена функционална мрежа од страна на службениците за информирање пред да се случи кризата.

## **Начинот на кој другите гледаат на кризата е оној вистинскиот**

Апсолутно важно за време на кризата е менаџментот (управата) да го прифати гледиштето на надворешниот свет кон дадената криза како реално, и од оваа почетна точка да работат на решавање на проблемите, грижите и прашањата на луѓето од нивна гледна точка - со други зборови, тоа да не биде од гледна точка на управата.

Кога луѓето сметаат дека се во опасност, не помага многу кога одговорната институција ќе им рече дека не е така. Потребно е да се превземат јасни акции и информации од неколку независни и веродостојни извори, обично од самата околина на поединците.

Ова можеби изгледа едноставно, но менаџментот многу често паѓа на оваа работа бидејќи му пристапува на проблемот врз база на фактите кои ги поседува, а не врз база на мислењата и гледиштата на самите луѓе. Заради тоа, информацијата мора да биде заснована врз база на гледиштата на луѓето, а не врз база на тоа што сака да покаже одговорната институција.

*Важно е да се разбере дека перцепирањето на ризикот и заканиите варираат зависно од:*

- **Доброволност.** Лично прифатените ризици полесно се прифаќаат

отколку оние кои се наметнуваат.

- **Контрола.** Кога поединецот "ја има контролата", ризикот (но можеби не и опасноста) се смета за помал отколку кога одреден сегмент на властите ја има оваа одговорност.
- **Запознаеност.** Новите, специфични и неразбирливи технологии предизвикуваат посилни чувства отколку ризиците со кои сме запознати (во домот, во автомобил, и.т.н.)
- **Време и простор.** Секогаш постои тенденција да реагираме на опасности кои ни се поблиски до домот и нашето опкружување.

## Комуникација во кризни состојби

Комуникацијата во кризни состојби може да се дефинира како размена на информации помеѓу властите и организациите, медиумите и заинтересирани поединци и групи, пред, за време на, и по завршувањето на кризата.

Постојат три важни димензии за време на кризата: самата криза, начинот на кој властите и организациите се справуваат со кризата, и последиците кои произлегуваат од кризата. Најголемите проблеми најчесто не произлегуваат од самата криза, туку од начинот на кој се превземаат или не превземаат мерки од страна на разните

фактори за укажување на помош при кризна состојба. Најчесто ова произлегува заради слаби подготовки за вакви настани, потешкотии кои произлегуваат заради импровизација, нецелосна запознаеност со тоа што се случило, и проблеми кои произлегуваат како резултат на недоразбирањата околу улогите, одговорностите и функциите на одговорните институции.

Секој чинител кој партиципира во делувањето при кризната состојба има свои видувања за тоа дали постои криза, степенот на кризата, нејзината природа и последиците по поединците и организациите. Сите носат свои одлуки за време на кризата. Заради тоа, надлежните институции мора да бидат добро информирани за сите организации кои делуваат за време на кризата, нивните видувања и знаења за различните процеси и ситуации.

Значителен број на чинители честопати се вклучени во процесот на кризата: лицата кои се погодени од кризата и нивните најблиски семејства, државните институции, локалните, националните и меѓународните средства за информирање, и волонтерите. За кризата ќе се појави интерес и заложба кај многу луѓе, но и ќе предизвика љубопитност. Покрај тоа што тимот за кризен менаџмент ќе треба да изготвува информации за сите заинтересирани страни, тој исто така ќе треба, на пример, да создаде услови да дочекува важни личности на теренот а во

исто време да го ограничи пристапот на премногу љубопитните лица во областа зафатена со криза.

### **Медиумите имаат суштинска улога**

Една од најтипичните карактеристики на кризата е фактот што потребата од информации многу бргу излегува во преден план. Затоа е важно како ќе се справувате со оперативните информации, новите информации кои ќе ги добивате, советите и упатствата, како и големиот број на поставени прашања. Ќе биде потребно да се анализираат гласини и одлуки а сето тоа треба да се направи истовремено. Големиот број на информации кои ќе треба да се разменуваат често резултира со различни информативни недоразбирања.

Имиџот и сликата кои ќе ја имаат партиципиентите во кризата, во голема мера зависи од медиумите. Медиумите решаваат дали ќе ја покриваат кризата, како ќе ја опишат, и во кои форми ќе се прикажат различни одлуки и активности.

Властите мора да знаат дека имиџот во кризата е вистинит колку и самата криза, и доколку не се запази имиџот за време на кризата може да доведе до проширување на кризата или пак кризата може да превземе подруги форми и насоки. Заради тоа, мора паралелно да се внимава на самата криза и

кризниот имиџ за време на кризната состојба.

### **Пристап**

Успешната комуникација во кризни состојби е заснована врз претпоставката дека веќе има воспоставен професионално информативен систем. Ова значи, помеѓу другото, дека одговорната државна институција има информативен правилник кој ги уредува обврските на организацијата; т.с.т. потребата за отвореност, брзина, лесна достапност, кредибилитет, проактивност а не ретроактивност, и верување дека операциите мора да се засновани на добри планови, меѓусебна соработка, и постојана евалуација. Исто така се потребни и разни технички средства за издавање и примање на информации (телефони, факсови, интернет, и др.)

Светот денеска се карактеризира со енормен и брз проток на информации, и голема конкурентност за привлекување на внимание. Информациите брзо се пренесуваат без разлика на времето и местото од каде произлегуваат. Луѓето имаат пристап до нови медиски системи и имаат свои навики сврзани со достапноста на медиумите. На пример, постојано се следат меѓународните вести преку интернет или други странски медиуми.

Заради тоа, исклучително е важно, институциите да имаат изготвено систематски метод за анализа каде континуирано ќе се



следат збиднувањата во светот, најразличните настани кои се случиваат и дејствата на актерите во тие случувања. Културната разноликост и меѓународната размена исто така значат дека денес, одделот за информирање треба да има компетентност за мултикултурна работа. Денес, една од најважните задачи на службеникот за информирање е да собира, составува и евалуира информации и поднесува извештај до менаџментот за случувањата во светот кои треба да се имаат во предвид во процесот на работење и планирање.

Комуникациите на институцијата со различни заинтересирани страни започнуваат со доставувањето на информациите до одреден примател. Информацијата која треба да се достави, ќе зависи од тоа што сака таа поединка институција или поединец да добие како информација, кои се нивните очекувања, специфичностите кои треба да се земат во предвид и достапноста на таа информација до медиумите. Ова не се однесува само на информациите кои ги бараат, собираат и користат граѓаните, групациите, организациите и претпријатијата, туку исто така и на каналите кои ги користат, и за утврдување на фактот, која информација е веродостојна и која ќе ја задржат заради нејзиното значење или интерес.

Овој дијалог со различните партиципенти бара од

институцијата да го превземе првиот чекор со цел да се запазат вредностите и намерите на искрен начин. Институциите мора активно да работат да се постигне и запази високо ниво на кредибилитет - што е најважно за концептот на комуникациите во кризни состојби.

Примателите на информацијата го вреднуваат кредибилитетот врз база на четири основни димензии:

- Степенот на отвореност и чесност
- Компетентноста на организација
- Искреноста на нивните акции
- Искражаното разбирање

Информативниот службеник ги анализира, планира, применува и евалуира неговите/нејзините активности во рамките на стратешките цели, состојби и одлуки на службата која ја претставува.

Информативниот службеник исто така секогаш треба да ги има во предвид етичките и моралните консеквенци на различните активности.

Тогаш, како информативната функција треба да се постави пред појавата на криза? Како треба да се спроведе успешно комуницирање за време на кризна состојба? Што треба да направат институциите пред да се случи кризна состојба? Како тие треба да делуваат за време на криза и како треба да ги искористат претходно стекнатите

искуства? Ова се прашањата кои се опфатени со овој прирачник.

## **ДА се биде подготвен**

Колку добро ќе функционираат комуникациите за време на вистинска кризна состојба зависи од тоа колку добро институцијата е подготвена за таа цел пред кризата, како и од нивото на постигнатиот кредибилитет. Заради тоа поголем дел од овој прирачник е сконцентриран на описот, како организацијата ја создава структурата, ја издига свеста за итните состојби и кризниот менаџмент, и како дел од нивното планирање, се земаат во предвид, видот на проблемите кои обично се појавуваат за време на одредена криза.

Кога ќе се случи кризата, институциите не само што мора да делуваат брзо, туку мора да се справат со голем проток на информации кои систематски се акумулираат, и мора да воспостават системи кои ќе им овозможат брзо пренесување на тие информации до јавноста а и до другите партнерски институции.

Штом ќе заврши кризата, не само што е важно да се учи од стекнатите искуства, туку - ова е вистински тешкиот дел - да се трансформира наученото во нови рутини, планови и вежби.

Внатрешната организација на институциите мора да се карактеризира со свесност за

потенцијалните кризи и начинот на кој треба да се справи со нив. Тенденцијата за време на дадена криза е сите кои се погодени од неа да носат одлуки, затоа е важно да се утврдат јасни насоки за мерките кои треба да се превземат и ресурсите кои се потребни пред да настапи кризата.

*Потребен е посебен информативен оддел со четири главни задолженија за да се има преглед, и за да се осигури соработка и ефикасност. Овие задолженија се :*

**Анализирање** на потребните информации и доменот на обезбедените информации.

**Помош** во стратешката процена и одлучување.

**Изготвување** информации.

**Добивање** и распределување на внатрешни и надворешни информации.

Задачите на информативниот оддел се големи и разновидни. Прецизната структура на информативниот оддел може, секако, во голема мера, да зависи од целокупната големина на операциите и потенцијалите кои се на располагање. Бројот на луѓе кој работи во секој тим, зависи секако од природата и обемот на кризата и бројот на луѓето кои се на располагање. Нереално е да се претпостави дека неколку од функциите кои се опишани подолу може истовремено да ги работи едно лице. Меѓутоа, важно е да

се дискутира за потребите и нивниот обем на внатрешен план.

Кредабилитетот може да биде апсолутно важен фактор во одредена кризна ситуација. Заради тоа, подготвителната работа за кризи состојби е еден од најважните приоритети за имање на висок степен на кредибилитет.

Овој прирачник систематски ќе ги разгледува сите аспекти кои се потребни за добра кризна подготовка и ќе ни обезбеди конкретни предлози за структурирање и планирање на информативниот оддел.

### **Свесност за кризи**

Менаџмент тимот на институцијата треба активно да ја подржува работата за планирање на итните состојби и со зборови и со дела. За оваа цел можеби ќе треба да се доделат одредени капацитети, учество на менаџментот во проектни групи, со што ќе се потенцира потребата за добро планирање во различни контексти, и учество во различните вежби кои се одржуваат.

Сите наши стручни лица во институцијата треба да работат заедно. Ова е посебно важно кога станува збор за луѓето кои се одговорни за кризното планирање, т.с.т. координаторите за итни состојби и луѓето одговорни за информирање.

За високо ниво на свесност за кризите потребно е, помеѓу

другото, да се посвети постојано внимание на кризниот менаџмент во рамките на внатрешната организација на институцијата за да може секој, без разлика во која област работи, да покрене одредено прашање сврзано со кризата.

Кризата честопати значи дека вообичаените хиерархиски модели на одлучување неможат да функционираат заради потребното време, така да правилата во вакви состојби мора да се поедностават. Искуствата стекнати во вакви ситуации мора да се трансформираат во свеста на менаџерите и другиот персонал, така да сите кои се вклучени во итната состојба, може флексибилно да работат кон остварување на заедничка цел оставајќи ги настрана сите размислувања за персонален престиж.

### **За подигање на свесноста за кризи потребна е внатрешна поддршка**

Доколку треба да се формира организациска база за поддршка, многу е важно, менаџментот и информативниот оддел да ги споделуваат основните утврдени принципи сврзано со тоа што може доброто кризно информирање да придонесе за институцијата.

Овие принципи, може, на пример, да ја истакнат потребата за надворешна анализа, дефинирање на релевантните информативни цели, и како тие треба да се мерат, и потребата да се знаат и разберат последиците

од начинот на кој медиумите ги проценуваат и пренесуваат вестите. Активностите поврзани со информирањето се стратешки извор за секој аспект на работењето и мора да се обезбеди соодветен буџет за таа цел.

Целите на активностите поврзани со информирањето мора целосно да бидат интегрирани во глобалните цели на институцијата. Целите и планираните активности мора да претставуваат дел од посебен план за комуникации во кризни состојби. Информативната функција треба да е претставувана од највисоките нивоа на институцијата која во прашање.

Речиси е невозможно за институцијата да спроведе стратешка процена за дадената криза доколку не го вклучи одговорното лице за информирање во менаџмент тимот.

### **Комуницирање во кризни состојби**

Квалитетот на секојдневното контактирање со надворешниот свет е важен во утврдување на фактот, колку добро може информативниот оддел да се справи со задачите за време на криза. Како прво, одделот мора да има систематска и постојана анализа за надворешниот свет, и како второ, институцијата мора да ги превземе сите напори за создавање на мрежа која ќе ги опфаќа сите кои потенцијално би можеле да бидат вклучени во

различни ситуации на кризната состојба. Институцијата мора исто така да има и комуникациско технолошки капацитети кои ќе може добро да функционираат за време на одредена кризна состојба.

### **Надворешната анализа ни обезбедува рани сигнали на предупредување**

Надворешната анализа врши поголем број на функции. Не само што и овозможува на институцијата да открие сигнали на предупредување уште во најраната фаза, туку исто така осигурува институцијата да ги знае фактите, принципите, мислењата и однесувањето на одреден број на надворешни партнери со што самата институција ќе може да ги направи потребните прилагодувања.

На сцената на збиднувањата може, на пример, да има и други нови организации, додека некои што вообичаено биле присутни сега повеќе не се. Новинарите можеби го промениле начинот на својата работа како резултат на нови технологии или пак заради различните медиски потреби на населението.

И како трето, надворешната анализа акумулира потенцијал на информации за одредени прашања, како и начините на кои на нив гледаат другите институции, невладини и меѓународни организации или истражувачки тимови на универзитети и колеџи.

## **Мрежа на дополнителни ресурси**

Мрежата е важна од гледна точка на тоа дека треба да се изгради доверба и да се акумулираат знаења помеѓу различни важни чинители со кои треба да соработува информативниот оддел за време на криза.

Мрежата е посебно важна во контактите со другите институции. Сите партиципенти во процесот треба да разговараат за доделување на посебни задачи, одговорности и улоги, простор на кој делуваат и утврдување на терминологија која ќе се користи за време на дадена криза. Разговорите треба да се одржат за да се утврдат формите на телекомуникации, принципите кои треба да ги запазат институциите, информативните активности, и степенот на отвореност на информациите за надворешниот свет.

Оваа мрежа треба да вклучува хоризонтални контакти, на пр. помеѓу локалните институции, и вертикални контакти, на пр. помеѓу локалните и државните институции. Мрежата треба да се активира за време на кризна состојба за да се осигури дека на сите кои им треба ќе ја добијат истата информација во вистинското време и дека може да се спроведе дијалог помеѓу различни институции пред информацијата да се достави до медиумите.

На информативниот оддел му се потребни низа на соработници, фотографи, печатарски фирми, транспортни служби, работилници, преведувачи, и.т.н. Исто така му е потребен и свој персонал за комуникации по телефон кога обемот на повици и информации ќе биде многу голем.

Исто така има потреба од мрежа од каде информативниот оддел ќе може да обезбеди персонал за различни задолженија или функции за кои ќе произлезе потреба за време на одредена кризна состојба.

## **Претходно подготвени регистри**

Институцијата треба има претходно изготвено регистри, дизајнирани за употреба кога ќе се бараат потребите лица (на пример преведувачи) и за дистрибуција на информации до специјални групи (на пример вработени, семејства).

Регистрите треба да бидат структурирани на начин кој ќе овозможи лесно и брзо нивно користење за испраќање на факсови, мејлови, писма или флаери.

Еден општ предуслов - без разлика која област се покрива со регистарот или пак каналот за пренесување на информации - информацијата треба да се дистрибуира брзо - во некои случаи многу брзо.

*Примери на регистри:*

**Лица на договор** како што се фотографи, дизајнери, печатници, превозни средства.

**Вработени**, сите и поделени во под-групи.

**Вработени, семејства.**

**Медиуми** локални, регионални, национални и меѓународни.

**Интернет медиуми за вести.**

**Институции** и клучни луѓе во тие институции.

**Меѓународни контакти.**

**Преведувачи.**

**Придружни потреби.**

Запомнете дека регистарот е производ кој се менува. Доколку сакате тие да се функционални, мора да има рутина за нивно континуирано обновување. Проверете дали има законски ограничувања за изготвување на регистри.

Институцијата треба да ги користи дистрибутивните канали кои веќе се дефинирани и кои се користат во моментот. Веб страните може да обезбедат ефикасно средство за масовно дистрибуирање на информации.

## **Комуникациско технолошки вештини**

Доколку институциите сакаат да остварат дијалог со надворешниот свет за време на дадена криза, мора да имаат веќе изградено комуникациско технолошки капацитети кои се способни да се справат со голем број на телефонски повици и контакти во краток временски период.

Информативниот оддел мора да има пристап до стручен персонал кој е одговорен да осигури дека комуникациско технолошкиот систем ќе функционира. Ова значи дека треба да се има способност за работа и одржување на системот за кој одговара одделот, како што се компјутери, факсови, телефонска централа, како и вештини за консултирање со други партнери на теренот и договарање на услуги со телекомуникациско технолошки фирми, интернет оператори.

Овие технички системи треба да имаат доста голем капацитет. Мора да постои пристап до неколку алтернативни системи. Институциите мора да имаат канали за масовна дистрибуција на информации и за пораки наменети за потесен круг на приматели.

Дури ако за поголем број на прашања потребен е ист одговор, постои секогаш критериум кој дел од специфичната информација е за кој поединец или група.

Исто така мора да се формираат и канали кои не зависат од време, место и системи за специфична категорија на приматели, како што се физички или психички хендикепирани лица.

## **Кредабилитет**

Најважниот предуслов за успешно справување со одредена криза е, институцијата да ужива висок степен на кредибилитет пред започнување на кризната ситуација. Без ова, анализите, процените, одлуките, и препораките на институцијата нема да се земат сериозно во предвид кога други поединци, групи, организации, компании, асоцијации и медиуми носат свои одлуки.

Тогаш, што треба да направи институцијата за да ужива кредибилитет пред надворешниот свет ?

Кредабилитетот се гради врз база на 4 компоненти: *отвореност, компетентност, искреност, и разбирање.*

**1. Отвореност** значи дека институцијата ги презентира фактите, знаењата и потенцијалот, и одредени несогласувањана на отворен начин и, помеѓу другото, дека институцијата е искрена за интересите за кои таа е задолжена да ги претставува. Таа мора да сака да влезе во дијалог со надворешниот свет и да се залага за решавање на проблемите кои ќе произлезат.

**2. Компетентност во својата работа.** Го подразбира фактот, надворешниот свет да може да ги погледне претходните позитивни искуства во разни активности на таа институција. Оттаму стои претпоставката дека институцијата има вистинска компетентност и дека тоа што го вели е всушност она и што го прави.

**3. На институцијата се гледа како искрена** кога зборува за позитивните и негативните аспекти на своите активности, и кога прифаќа постоење и на други евалуации и принципи. Институцијата исто така треба да биде отворена во процесот на носење на одлуки.

**4. Важно е за луѓето погодени од кризи** како резултат на несреќа, катастрофа, криминалитет или др., да видат цврста желба за разбирање на сериозноста на нивната ситуацијата од страна на персоналот во таа институција.

Високо ниво на кредибилет се гради кога ќе се земат во предвид сите четири фактори. Доколку кредибилитетот постои, институцијата има значителна слобода да делува штом ќе се случи кризата. Но таа тоа навистина мора да го стори брзо.

## **Градење на кредибилитет**

*Следнава листа на фактори кои го надградуваат кредибилитетот може да биде корисна кога се врши обука за кризен менаџмент.*

**Знаење.** Важно е да се има комбинација на теоретско знаење и знаење кое произлегува од претходни искуства.

**Карактер** е динамика составена од неколку фактори кои нормално ги вреднуваме повеќе отколку другите: честост и искреност, на пример. Повеќето луѓе сакаат да ја знаат вистината, колку што е можно повеќе, па дури и ако е непријатна. Никој не сака да добие информација од луѓе кои намерно лажат. Меѓутоа мора, да го респектираме фактот дека можеби ќе има некои информации кои мора да се чуваат како тајни и кои ќе бидат достапни на мал круг на луѓе. Заради тоа, друг аспект на карактерот, е она што може да се нарече личен интегритет, т.с.т., силината на карактерот да се покаже отпор на најразлични притисоци, т.с.т., поткуп или други форми на лична добивка.

**Адаптибилните карактеристики се важни.** Важна е желбата и способноста за комуницирање, отвореност и подготвеност за ислушување на аргументи и ставови, и активно барање на информации, а не само да се делува кога тие ќе се добијат.

**Четвртиот фактор е поврзан со професионализмот.** Ова значи посветување на внимание на доделените задачи, начинот на концентрирање врз нив, и знаење за тоа што се случува и што е важно преку вашите внатрешни и надворешни знаења за

организациската. Друг аспект на професионализмот е да може да се утврди јасна структура и шема во она што го работите, дека има систем во носењето на одлуки, дека има постојаност во вашите акции во даден временски период, и дека носите добри одлуки кои имаат демократска база на поддршка, и дека се грижите за нивна имплементација, дури иако овие одлуки се судруваат со одредена опозиција одвреме навреме.

**Петтиот фактор е поврзан со претходниот и се однесува на конзистентност и неконтрадикторност во вашата логика, говор и дела.** Неконзистентноста е иритирачка карактеристика и може да доведе до дупла порака.

**Шестиот и последен фактор е да демонстрирате социјална чувствителност** и разбирање за луѓето околу вас. Ова се однесува на основната почит кон другите луѓе и нивниот интегритет, на покажување на разбирање за луѓето кои се нашле во невоља.

## **Организирање на кризен менаџмент**

Предлог на основна структура за информативниот оддел за време на кризна ситуација:



## Менаџмент

Треба да постои јасно назначен раководител на информативниот оддел кој ќе биде член на групата за кризен менаџмент. Ова лице е одговорно за процесирање на сите информативни прашања и за протоколот на информации до, и од институцијата (организацијата). Менаџментот треба да се погрижи сите јасно да ја разберат улогата и значењето на информативните активности во текот на кризната состојба.

## Тим за анализа

Групата за анализа е тим без директно учество во оперативната работа, и негова примарна задача е да му помага на менаџментот во прибирање на податоци врз основ на кои менаџментот ќе ги базира своите одлуки.

Групата е посебно одговорна за проценување на видот на информации кои се потребни за разни партнери пред, за време на, и по кризата. Секој поединец, семејство, или локална, регионална и национална организација, без разлика на доменот на своите активности, има своја структура и свои информативни потреби. Заради тоа, кризните комуникации на институцијата, мора да бидат засновани врз основ на различните ситуации на погоре наведените категории.

Групата постојано треба да ги анализира настаните, придонесот на разните партнери, и

степенот на кризата во очите на јавноста и медиумите.

Главното внимание на овие процени се однесува на тоа како ќе се развиваат овие аспекти на долгорочен план и на проценување на последиците кои ќе произлезат по институцијата.

Тимот за анализа треба исто така да биде одговорен за следење на остварувањето на утврдените цели на институцијата. Институцијата треба, на пример, да пресмета колку повици отприлика ќе има институцијата во текот на денот и должината на тие разговорите.

Повиците и одговорите треба да се евидентираат во датабаза. Треба да се направи анализа на најчестите прашања, и согласно со нив, лицата кои се на централата да може да дадат брзо одговори.

Најчестите прашања треба да се запишат и одговорите да се дадат на веб страната, да се пренесат до медиумите со цел да се излезе што поефикасно во пресрет на потребите.

Одговорните лица треба да се обезбедат од институцијата а може да се ангажираат и надворешни соработници. Можни добри кандидати за оваа работа се информативни службеници во големи компании, професионални комуникациски консултанти, универзитетски истражувачи, стручни лица за меѓународни односи и др.

## **Тим за изготвување на информации**

Многу е важно да се има група која е подготвена веднаш да започне со изготвување на различни видови на пораки и комуникации до внатрешни и надворешни партнери.

На новинарите веројатно ќе им треба материјали, текстови, слики, графики и филмови од кризата, изјави од одговорни лица, разни информации со кои се опишуваат последиците од кризата.

На заинтересираните партнери им требаат постојани информации за начинот на развивање на кризата, како и одговори на најчестите прашања, описи на ситуацијата, совети и препораки, и список на организации кои би можеле да помогнат за одредена работа.

Овој тим треба да има голема стручност на планот на изготвување на добри информации и нивна дистрибуција до партерските организации и институции преку повеќе различни канали на доставување.

## **Тим за односи со медиуми**

Главната цел на тимот за односи со медиумите е да биде примарен извор на најнови и точни информации за кризата.

Односите со средствата за информирање се од суштинска важност за кризната ситуација. Затоа мора да се воспостави

добра комуникација и лични контакти со новинарите пред случувањето на одредена криза, за да може институцијата да има добра соработка кога ќе настапи кризната ситуација.

*Тимот за односи со медиумите има три главни задолженија:*

- 1. Да ја олесни и потпомогне работата на новинарите.**
- 2. Активно да ги пренесува ставовите и гледиштата на институцијата за кризата и начинот на кој таа се развива.**
- 3. Да ја анализира содржината на медиумите.**

## **1. Потпомагање на работата на новинарите**

Искористете ги периодите кога состојбите се нормални за да ги запознаете новинарите кои ја покриваат вашата област на работење. Запомнете дека новинарите се секогаш заинтересирани за вести и се натпреваруваат со другите новинари кој прв ќе ја јави веста.

## **Подгответе основни информации**

За време на криза, на новинарот не само што му требаат вести, туку и основни информации. На медиумите им требаат изворни податоци, оперативен опис, насоки и планови, задолженија и.т.н. Ова значи дека институцијата мора да изготви претходно планови, графикони,

слики, видео материјал, и фактографски податоци.

Овие општи информации треба да бидат подготвени пред случувањето на одредена криза и треба да бидат лесно и брзо достапни кога ќе произлезе потреба за нив. Покрај традиционално печатените и аудио визуелни информации, институцијата треба да има и дигитална архива на интернет каде медиумите ќе може директно да ги користат потребните материјали.

Доколку институцијата несака самата да го врши архивирањето и дистрибуцијата на информативниот материјал, има компании кои се специјализирани за обезбедување на овие услуги со кои може да се склучи договор за обезбедување на ваква поддршка за време на криза.

*Важно е да се знае како медиумите работат со вестите:*

**Порака** - веста би требало да се формулира после насловот.

**Информацијата која следува после насловот** е дизајнирана да го привлече интересот на луѓето и да ги натера да читаат или слушаат понатаму.

**Треба да се користи едноставен** и разбирлив јазик.

**Сликите, и графиките** помагаат полесно да се разбере сложена информација.

Новинарите **се обидуваат да ги предвидат прашањата од општ интерес** и да дадат одговор на нив во веста која ја прикажуваат.

Новинарите **веднаш ќе се обидат да дадат совет** до јавноста.

Доколку може да им помогнете на медиумите со обезбедување на ваша поддршка во овој пристап, ќе ви се овозможи да ја пренесете вашата важна порака побргу и посигурно.

## **2. Пренесување на ставот и гледиштето на институцијата**

Институцијата треба да биде во можност да го пренесе брзо и јасно својот став за развојот на кризата до различни партнери.

Институцијата треба да превземе активни чекори за привлекување на вниманието на медиумите за најважните аспекти на кризниот менаџмент. Ова може да се направи преку дневни брифинзи за настаните и за планираните работи или пак за она што се очекува дека ќе се случи во текот на тој ден.

Институцијата може исто така да обезбеди примери на аспекти на работата за време на кризата, преку користење на дататазата, преку различни методи за анализирање на собраните податоци, преку искуствата на луѓето за време на кризата и преку посети на местата кои се погодени од кризата.

Ќе има моменти кога анализите и процената во самата институција, и мерките кои се предложени за партнерите кои учествуваат во ублажувањето на кризата, да мора недвосмислено да бидат презентирани. Во тој случај институцијата ќе мора да презентира целокупна информација до медиуми, и истото тоа да го истакне и на својата веб страна на интернет. Исто така треба да се обезбеди подготовка и поддршка за луѓето кои ќе бидат интервјуирани.

### **3. Анализирање на медиумските содржини**

Медиумите треба да се сметаат како важни партиципенти за време на секаков вид на кризи. Тие се впрочем најбрзото средство за пренесување на одедена порака до јавноста во земјата. Тие следат, анализираат и критикуваат, опишуваат и презентираат.

Многу е важно институцијата да ги следи вестите за кризата кои се објавуваат и коментираат во медиумите, бидејќи перцепирањето на јавноста за тоа што се случува за време на кризата се оформува од она што се прикажува во медиумите.

Заради тоа, треба да се оформи посебна група која ќе чита и слуша она што се прикажува во разните медиуми. На овој начин собраниот материјал треба да се анализира од повеќе гледни точки:

- Дали прикажувањето на состојбите е објективно?
- Кои фактори се појавуваат на сцената?
- Кои изјави се даваат?
- Како се прикажува институцијата ?
- Дали развојот на настаните е точно прикажан?
- Дали се појавуваат нови информации за тимот за кризен менаџмент?
- Дали медиумите шират гласни ?
- Дали има фактографски грешки ?

Анализата треба да направи процена за начинот на кој имиџот на кризата во медиумите влијае на начинот на кој се развива кризата и треба да идентификува трендови и потенцијални проблеми.

Анализираниот материјал може да се користи на повеќе начини. Тој не само што може да обезбеди дневен преглед на медиумските содржини на настаните за делувањето на институцијата и другите чинители кои се инволвирани во кризата, туку исто така може да иницира акции од страна на институцијата наменети за корегирање на неправилности, фактографски прикажани грешки или погрешни гласини, и да даде препораки за тимот за кризен менаџмент.

## Интернетот како информативен форум

Треба да има посебно лице во тимот кое ќе биде одговорно за интернетот. Примарна задача на ова лице во кризната ситуација ќе биде брзо и постојано да ја надградува веб страната за да може да ја користат медиумите.

На неа ќе може да се прикажат описи на настани, анализи на прашања од интерес, презентации на процени на менаџментот, да се наведат нови партнери и контакт информации, обраќања и изјави на одговорни лица, податоци за состаноци и конференции.

Од друга страна, лицето треба да го анализира начинот на кој кризата е опишана и следена на интернет за да може оваа информација да се достави до тимот за анализа.

## Информативен центар

Целта на овој центар е да делува како посредничка врска помеѓу институцијата и јавноста.

*Информативниот центар има три главни задачи:*

- **Да одговара** на прашања на јавноста.
- **Да обезбедува** податоци за проценките, одлуките и мерките на институцијата.
- **Да обрне внимание** на разновидни информации кои пристигнуваат однадвор, кои треба да се

достават до тимот за кризен менаџмент.

Информативниот центар треба да биде составен од повеќе луѓе кои имаат директни контакти со настаните како и од лица за координација и аналитика кои се одговорни за контактирање со тимот за кризен менаџмент и други партнерски институции. Центарот треба да може да функционира на долгорочна основа.

Информативниот центар треба да биде структуриран на начин кој ќе му овозможи да комуницира со надворешни контакт лица, без разлика на каналите за комуникација кои ќе бидат користени. Тоа значи дека треба да се користат телефони, телефакс, писма и пораки преку веб страни или е-маил.

Информативниот центар мора да има телефонска централа со добри капацитети и функции. Информативниот центар треба да има свој телефонски број кој е одвоен од централата на институцијата.

Зависно од видот на кризата и времето кога таа ќе се случи, можеби е потребно информативниот центар да се зајакне со луѓе кои припаѓаат на други етнички заедници или имаат лингвистички познавања. Во регистрите треба да се внесат контакт информации на преведувачи кои се достапни во случај на итна состојба. Волонтерските организации обично се заинтересирани да обезбедат помош за време на кризна состојба, па тие се исто

така добар извор за обезбедување на потребни лица.

### **Внатрешен информативен тим**

За да може институцијата да се справи со надворешниот свет на координиран начин, внатрешните информации мора да протекуваат помеѓу различните оддели, без разлика на географската раздалеченост, временската разлика, културните карактеристики и различните задоженија.

Оваа внатрешната координација мора да се дискутира, одобри и практикува и пред случувањето на одредена криза.

Вработените мора, доколку е можно, да ги добијат информациите пред медиумите - а во секој случај барем не после нив. За оваа цел потребно е да се вложат големи напори за развој на добар внатрешен информативен систем за секојдневна употреба кој ќе може исто така да се користи и за време на криза - кога брзината е многу важна. Доколку институцијата сака да се соочи со медиумите, прво треба да е во можност добро да го информира својот персонал, па за таа цел треба да назначи лице во информативниот оддел кое ќе ја има оваа задача и кое ќе има веднаш пристап до сите нови информации кои ќе произлезат со текот на настаните.

Вработените мора да добиваат постојано информации за тоа што се случува, и за посебните задолженија и

активности на институцијата. Посебно внимание треба да се посвети на информирањето на сите нивоа на вработени со цел сите да бидат запознати со тоа што се случува.

### **Тим за координација**

*Тимот има три задачи:*

- Како прво, треба да осигури што **поефикасно и координирано дистрибуирање на информации за време на криза**. Со ова ќе се овозможи целокупен проток на информации и ќе се намали дуплирањето на информациите, т.с.т. нема да се повторуваат информациите.
- Како второ, тимот **треба да работи на координирање на информациите кои се проследуваат помеѓу различни институции** за да се избегнат недоразбирања, дуплирање на пораки, или контрадикторност во информациите.
- Како трето, тимот треба **да обезбедува постојано податоци за институциите со кои се соработува** во смисол на процени, евалуации, одлуки и мерки на неговата институција, заедно со информациите за развојот на кризата.

Оваа размена на информации може да се постигне преку релоцирање на персонал од одделот за информирање на

институцијата во заеднички тим за менаџирање на итни состојби, или преку создавање на интранет група каде институциите кои соработуваат ќе ги истакнуваат информациите кои се сврзани со нивните активности и со информациите кои се планирани да се пуштат или се веќе пуштени до јавноста.

### **Тим за документирање**

Овој тим е одговорен за нотирање на важни одлуки и информативни активности во хронолошки редослед. Ова е многу важно со цел да се избегне ширење на дупли пораки или пораки кои не содејствуваат со фазата на развојот на настаните.

Треба да се формулираат едноставни и лесно спроведливи оперативни правила како и јасни формулари, инструкции и др. кои ќе се применуваат пред, и за време на кризата. Оваа работа не треба да се сфати несериозно, туку заради нејзиното значење и важност, треба да биде цврсто поддржана од тимот за менаџмент. Сепак, целокупната одговорност за оваа цел, по можност, треба да му се додели на едно лице.

Штом ќе помине кризата, тимот за документирање обезбедува важни материјали за евалуација на работата и обезбедува сегменти на предлози кои ќе значат подобрување на работата во иднина.

Информациите кои излегуваат од институцијата мора да се заведуваат и архивираат.

Ова значи дека треба да се снимаат и радио и тв интервјуа, да се заведуваат сите соопштенија до средствата за информирање, да се документираат сите важни прашања, одговори и статистички податоци кои доаѓаат од информативниот центар, и да се документираат сите контакти со претставници од други институции.

Исто така мора да се заведуваат и документираат сите информации кои пристигнуваат однадвор, како што се информации од медиумите, материјали од други институции, статистички податоци за бројот на пристигнати повици, колку пати е посетена веб страната, бројот на добиени е-маил пораки и.т.н.

### **Тим за мултикултурни услуги**

Оваа група ги рефлектира сите други задачи кои ги покрива тимот за информирање. Посебна задача на овој тим е да ги потенцираат и решат комуникациските проблеми кои произлегуваат како резултат на различните културни карактеристики и квалитети на одредена група погодена од кризата.

Тимот треба исто така да ги земе во предвид посебностите кои произлегуваат како резултат на верска или етничка припадност на групата погодена од кризата.

Тимот исто така треба да му биде на располагање на информативниот центар и треба да учествува во дискусиите и контактите со претставници од земјата. Тимот е исто така одговорен и за изготвување и ревидирање на материјали кои се лесно разбирливи и за оние кои имаат визуелни проблеми или проблеми со слухот. Тимот треба да воспостави формални и неформални врски со организации, асоцијации и други здруженија кои застапуваат групи од различни етнички припадности.

## Штом ќе се случи кризата

Почетокот на кризата е најчувствителниот момент за институцијата. Ако медиумите создадат неточна или извртена слика во оваа фаза, многу е тешко ова да се поправи подоцна. Јавноста очекува од институцијата да направи нешто. И да се види дека нешто е направено.

Запрашајте се: *Да бев обичен граѓанин, што ќе очекував од институцијата да направи и каже? Одговорот на ова прашање е обично точниот одговор!*

И не заборавајте да помислите кој е погоден од кризата и кој има најголема потреба од информации.

## Информативен вакуум

Институциите многу често се соочени со појава која е наречена информативен вакуум, т.с.т., никој незнае каква информација треба да се обезбеди за одредено важно прашање. Со други зборови, невозможно е јасно и точно да се каже што ќе се случи доколку на одреден начин се променат финансиските, техничките и социјалните прилики.

Штом ќе се случи кризата, ситуацијата може да се промени еднаш или повеќе пати. Ова доведува до големи предизвици за оној кој е одговорен за ситуацијата, бидејќи вакуумот може да доведе до несогледиви проблеми, посебно доколку ситуацијата е карактеризирана со ризици и закани.

Во ваква ситуација, ризикот од гласини, конспиративни теории, и др., се зголемува, и може да доведе до ситуација кога некои луѓе ќе почнат да превземаат мерки кои се ирационални или несоодветни за другите.

Заради тоа, проблемот на целокупниот или делумениот информативен вакуум мора да се опфати со разни видови на фактички информации кои содржат задоволителни совети или инструкции за јавноста во земјата. На пример, мерките кои се поврзани со проблемите за кои луѓето се загрижени.



Другиот проблем со комуникациите за време на кризи е обично фактот што е тешко да се вклучат луѓе во активности доколку тие не сметаат дека се погодени од кризата.

Заради тоа мора да се интензивираат постојаните информативни активности во различни сфери со цел да се вклучат луѓето во важните проблематики или активности, и кога тоа е можно, да се отстранат недореченостите и грижите кои произлегуваат од информативниот вакуум.

### **Соработката е важна**

Проблемот наложува широка соработка помеѓу информативните тела во државата. Но приликите денес наложуваат институциите да имаат широка соработка, со цел да се консултираат и координираат, посебно на планот на меѓусебното информирање.

Доколку работите не стојат така, ќе произлезат конфузни и контрадикторни информации од различни институции за исти или слични прашања за време на кризата. Ефектите кои ќе произлезат од ова може да бидат исклучително негативни и загрижувачки. Заради тоа, консултациите и соработката се суштинска област на операциите во елиминирање на ризиците кои произлегуваат од несоодветно информирање.

Потребата од стручна помош е уште е уште еден важен

сегмент кој треба да се земе во предвид во време на почетната фаза од кризата или во состојби на голема напнатост. Ова посебно се однесува на стручните знаења сврзани со различни аспекти на ситуацијата (технички, правни, здравствени и.т.н.) и кои може да бидат од помош за менаџментот и персоналот одговорен за информирање.

### **Информирање на најблиските**

Едно од приоритетните прашања е, институцијата да обезбедува информации за најблиските на оние кои се погодени од кризата.

Додека кризата се развива, на најблиските на оние кои се погодени од кризата им требаат информации за тоа што се случува и што прави институцијата за нив, и да им обезбеди контакти со болници, полиција и разни други групи одговорни за итни состојби.

Лицата кои се одговорни за информирање на најблиските на оние кои се погодени од кризата мора целосно да се подготвени и едуцирани за оваа задача. На загрижените најблиски кои се јавуваат мора да им се излезе во пресрет со голема почит и разбирање. Кога некој ќе загине, полицијата е таа која ги информира најблиските.

Денес општеството е мултикултурно што значи дека информативните активности мора да се планираат и имплементираат врз база на било

какви лингвистички или културни потреби кои постојат.

Многу е важно брзо да се собираат точни информации за тоа кој, и како настрадал во одредена несреќа и со тоа да се намали кругот на загриженост кај најблиските.

Исто така, исклучително е важно да се проверат целосно сите информации во овој контекст пред тие да се соопштат до најблиските или медиумите.

Персоналот кој има задача да зборува со загрижени поединци или најблиските на оние кои се погодени од кризата, мора да биде соодветно едуциран и да има искуство со ваква работа. Активноста треба да се координира со лицата кои се одговорни за вработените, со цркви, полиција, и медицински и социјални установи.

*Најблиските веднаш ќе побарат да го дознаат следново:*

- Дали тој / таа бил таму кога тоа се случило ?
- Дали тој / таа е повреден ?
- Ако тој / таа е повреден, каде е тој / таа сега ?
- Колку се сериозни повредите?
- Каде може да го/ја видам него / неа?
- Во која болница е тој/таа?
- Дали може да ми помогнете да одам таму?

Штом кризата ќе го достигне својот врв, ќе се поставуваат специфични и сериозни прашања

од најблиските на оние кои се погодени од кризата. Овие прашања ќе бидат сврзани со сместување, храна и облека, работа и осигурување, боледувања и медицинска помош и.т.н. И во најлошите сценарија, за превземање мерки околу умрени, последен поздрав со нив и договарање на погребувања.

Институцијата посебно треба да се сконцентрира, во рамките на своите одговорности, на позитивен начин да даде одговор на прашањата и информациите за најблиските на оние кои се погодени од кризата. Во многу случаи, може да се создадат директни канали:

**Фази на шок кои треба да се препознаат за време на, и по итната состојба :**

- шок и налутеност
- одбивање
- вина
- неактивност
- започнување на залечување на болките
- експериментирање со мисли и правци за превземање на активности
- прифаќање
- успех
- растење на доверба

**Информирајте ги луѓето на правилен начин без да ги исплашите**

Информацијата која се пушта во јавноста или до големи групи на луѓе со дискретни и специфични

информативни предуслови, мора да се базира на посебен критериум за професионалност и издржаност. Пренесувањето на важна информација до јавноста зависи од информацијата која кореспондира на интересот или потребите кои ги имаат луѓето.

Заради тоа описот на проблемот, треба да биде релевантен и конкретен, и пожелно е да биде наменет за специфична група на луѓе, а не за маса на граѓани, и треба да биде структуриран за да може лицето да се идентификува со таа група. Доколку информацијата е во склад со овој критериум, можно е, во овие рамки да се изгради информација која се смета за важна од гледна точка на институцијата или операциите.

Сите информации треба да бидат врз база на факти и нивната содржина треба да биде колку што е можно попрактична и поконкретна. Доколку има било какви ризици кои треба да се имаат на ум, и за кои треба да се информира јавноста, информацијата треба да содржи и препораки за други мерки кои можеби се соодветни во смисол на избегнување на несреќи. Овде главната цел е да се осигури информацијата и мерките да се опишани на најконкретен можен начин.

Најдобро е да се избегне користење на сите форми на метафоричко изразување или споредби кои може да бидат погрешно разбрани кога се опишуваат ризиците или опасностите.

Важно е во секое време да се обезбедат детали за контакт лица до кои ќе може луѓето да се обраќаат, како и тоа овие лица да бидат во можност да одговорат на прашања доколку некој им се јави.

Многу е важно да се осигури институцијата да има доволно кадри (и луѓе на испомош) за да може да се справат со многу информации за време на релативно краток временски период, на пример по објавувањето на општите информации преку медиумите.

### **Размислете за имплементирање на утврдени информативни рутини**

Кога кризната состојба продолжува да трае во подолг временски период со интензивен интерес на медиумите, можеби е добра идеја да се обидете да утврдите фиксно време на објавување на информациите, на пример, два до три пати дневно во утврдено време. Ова ќе им олесни на сите вклучени во процесот да ги поднесуваат навремено своите податоци за да може да се обработат и да се вметнат во соопштенијата за средствата за јавно информирање,

### **Да делувате - а не да реагирате**

Доколку треба да се влијае на одредена секвенца на настани, потребно е лично ангажирање и влијание. Бидејќи луѓето кои не прават напори на овој начин,

накрај испаѓаат контролирани од настаните, од својата спора динамика и од активностите на другите луѓе.

Заради тоа важно е да ги имплементирате своите информативни активности, а не да чекате работите да се случуваат.

Со други зборови, институцијата мора, да биде **проактивна**, а не да **реагира по потреба!**

Едноставните, и утврдени информативни планови, влијаат на текот на настаните, не само во медиумите, туку и во самата институција.

*Кога кризата ќе се случи неочекувано, раководителот на одделот за информирање, мора веднаш да ги активира тимовите кои се назначени и подготвени за оваа работа. (Види Дел 2: Да се биде подготвен).*

- **Утврдете јасна поделба на работите** за претходно утврдените задачи доколку сеуште има функции кои не се пополнети со луѓе.
- **Какви барања ќе произлезат** од информативната функција? Ако се потребни надворешни кадри за активности кои се предвидува дека ќе траат подолго, тие мора да се повикаат уште во почетната фаза.
- **На кој начин овие барања може да се променат** со текот на времето, на

државно, регионално и локално ниво?

- **Кои се нашите првични и кои се нашите долгорочни цели** сврзани со нашите целни групи?
- **Какви ресурси имаме** и кои се нашите ограничувања? Дали ни се потребни експерти?
- **Што знае нашиот персонал** и јавноста и какви се извештаите кои стигнуваат до медиумите?
- **Какви заклучоци може веднаш** да извлечеме и какви одлуки ќе донесеме во моментот?
- **Која информативна стратегија** треба да ја избереме, т.с.т. што сакаме да кажеме и како ќе ја пренесеме ова порака до луѓето на кои им треба?
- **Каков вид на информација** треба да се подготви во оваа фаза, за внатрешни и надворешни потреби, и каква потреба произлегува од соработка со други институции во операциите?
- **Кои се временските ограничувања** - кои се роковите да се направат одредени работи?
- **Дали има одредени економски рестрикции?**

### **Започнете многу брзо**

Институцијата треба да биде во можност да обезбеди брза информација за кризата која произлегла, без разлика кога и да се случи таа - 24 часа на ден, 365

дена во годината. Ова значи, во принцип, дека Раководителот на Информативниот оддел мора секогаш да биде достапен и да е во можност да ги иницира следниве мерки во краток временски рок:

1. **Да ги извести одговорните** лица во институцијата.
2. **Да го активира** персоналот одговорен за информирање, според предходно подготвената листа.
3. **Да ги објави контакт лицата** до медиумите и останатите партнери.
4. **Да ги отвори сите информативни канали.**
5. **Да ја подготви централата** за да може да се справи со зголемениот информативен проток и да издаде потребни инструкции.
6. **Да воспостави мониторинг** на сопствената веб страна на институцијата, како да се следат настаните, да се прибираат информации и да се дават одговори на прашањата кои ќе произлезат.

**7. Да го отвори информативниот центар.**

**8. Да контактира со другите институции.**

**Бидете во предност со обезбедување на потребните информации**

- **Обидете се да дознаете се што може да се дознае** внатре во институцијата.
- **Извршете детален преглед** со помош на независна институција.
- **Најдете дополнителни информации** колку што е можно побргу.
- **Создадете брзо слика** за информациите кои ги објавуваат медиумите - започнете со снимање на радио и тв соопштенија.

**Подгответе оперативен план**

- **Информирајте ги релевантните институции** и лица кои носат одлуки.
- **Погрижете се сите релевантни информации** да поминуваат преку информативниот оддел.
- **Назначете неколку луѓе кои ќе имаат исклучиво задача да размислуваат и планираат** подолгорочни мерки. Погрижете се да не залутаат во активности кои не се од примарен интерес.
- **Проверете дали луѓето за кои се наменети вашите информации** ги добиваат

(важно е какви се нивните перцепции и согледувања, а не она што всушност сте им го испратиле.

- **Обидете се да ги скротите страстите** и да не викате по новинарите во стресни ситуации. Луѓето кои се некултурни секогаш го губат кредибилитетот кај медиумите.

**Во меѓувреме соберете го тимот за кризен менаџмент за да ги продискутирате следниве прашања:**

- Од каква природа е кризата?
- Кој е погоден од неа?
- Какви се импликациите?
- Дали се кријат подлабоки и посериозни проблеми позади кризата?
- Дали ќе произлезат и импликации во подоцнежниот период?
- Кое е најлошото сценарио?
- Што е во прашање?
- Кој друг е вклучен?
- Кои ќе бидат главните прашања/мерки/барања на медиумите и јавноста?
- Кои се временските ограничувања?
- Каде може да добиеме помош?
- Што ќе се случи по акутната фаза?
- Која треба да биде главната содржина на нашите информации?
- Дали итната состојба која произлегла може да се ограничи?

- Кој може да влија на нас?
- Кој друг треба да се контактира?

**Контактирање на тимот за кризен менаџмент**

Лицето кое е одговорно за информирањето треба да ја иницира соработката со тимот за кризен менаџмент во самата институција.

Треба да се направи и контакт со тимот одговорен за целокупното информирање на тимот за кризен менаџмент, т.с.т., со Владино одговорно тело, како и други институции на државно и општинско ниво.

**Започнете ја надворешната анализа**

Слушајте радио, гледајте тв, проверете ги телефонските повици кои доаѓаат во информативниот центар, проверете информации од други институции, соберете информации од вработените, следете ги информациите на интернет и.т.н.

**Обидете се да не се најдете во стапица на невозможни ситуации**

Обемот и природата на кризата честопати не се јасни не само за јавноста, туку и за медиумите и институциите во првата најхаотична фаза. Затоа е важно да се избегне профилот или активностите на институцијата да

не се засноваат премногу цврсто на одредени дефинитивни изјави.

Не ветувајте повеќе активности и мерки пред да направите целосна евалуација на кризата. Неиздржаните амбиции многу често резултираат со ситуација кога персоналот на институцијата дал повеќе ветувања отколку што може навистина да направи.

Ова често произлегува како резултат на преголемите очекувања на луѓето и нивното неискуство. За време на интервју многу често како резултат на притисок од новинарот може да се дадат премногу ветувања во смисол на дефинирање на ситуацијата.

Некоординираните амбиции може да доведат институцијата да даде цврсти изјави за мерки со цел да се смири населението прикажувајќи дека институцијата ја има контролата над ситуацијата.

### **Справување со акутна ситуација**

*Доколку мора да се појавите пред медиумите пред да бидете во можност целосно да ги подготвите плановите, може да ги засновате информациите на следниов принцип:*

- **Резимирајте** набрзина се она што со сигурност го знаете.
- **Не давајте никакви предвидувања.**

- **Никогаш не лажете.**
- **Истакнете го човечкото,** вашето ангажирање и сочувството.
- **Заборавете на личниот престиж.**
- **Вашата изјава нека биде смирувачка,** поттикнувачка и да дава надеж, без да претерувате.
- **Опишувајте со конкретни работи** за она што е направено и за она што ќе се направи.
- **Ветете дека постојано ќе информирате.**

### **Неколку инструкции за унапредување на соработката**

*Институциите треба да ги имаат следниве работи во предвид со цел да се осигури добро функционирање на контактите со медиумите.*

- **Акредитирајте** претставници од медиумите.
- **Адаптирајте ги информативните активности** да бидат во согласност со ритмот и условите на медиумите.
- **Бидете проактивни** во вашите контакти со медиумите.
- **Следете го она што се изјавува,** пишува и прикажува во медиумите.
- **Обезбедете им добри услови за работа** на медиумите.

## **Активен одговор на информативниот тим**

Информативниот тим треба да се лоцира на точно означено место, по можност во близина на географската локација на кризата. Таму треба да се лоцира информативен службеник кој ќе биде постојано добро информиран и кој ќе биде контакт лице за новинарите и фоторепортерите.

За време на почетната фаза од една поголема криза, не е невообичаено медиумите да се обидат веднаш да пренесат информација за тоа што се случува. Ова значи дека радио и ТВ станици во живо ќе информираат од местото на настанот. Информативниот службеник треба да им ја олесни работата на медиумите, во соработка со лицата кои се одговорни за безбедност (служби за итна помош, полиција, војска, медицински служби) да им овозможи да го посетат местото на несреќата, да сликаат, и да имаат пристап до луѓето кои сакаат да ги интервјуираат.

Информативниот тим мора постојано да се труди да ги информира медиумите за најновите настани. Ова пред се, се прави, на постојана основа преку усни и писмени информации, како второ, преку интервјуа со одговорните лица, и како трето, преку прес конференции и соопштенија до средствата за информирање.

За обезбедување на постојано информирање, информативниот тим треба секогаш да

ги има најновите информации, не само од кризниот менаџмент на државата туку и од тимот за кризен менаџмент на институцијата, како и од информациите кои произлегуваат од активностите на теренот. Информацијата потоа треба да се пренесе до медиумскиот центар, на местото на настанот или на друго место (зависи каде е лоциран) до својот информативен центар и на својата интернет страна.

## **Интервјуа со претставници на институцијата**

Кога медиумите бараат интервјуа, институцијата треба, секогаш кога тоа е можно, да им излезе во пресрет, па дури ако тоа е и во акутната фаза на кризата. Ако институцијата не го даде своето видување на ситуацијата и ако не ја презентира својата улога, медиумите многу брзо ќе најдат други луѓе кои ќе дадат своја верзија на настаните.

Овие алтернативни описи може, каде што има недостаток на релевантни информации, да доведат до ангажирање на дополнителен број на лица на институцијата, се со цел да се објаснат гласините, полувистините, конфузијата и.т.н., кои почнале да циркулираат.

Заради тоа, основно правило е секогаш да се согласите на интервју!

Кој треба да биде интервјуиран? Медиумите се секогаш заинтересирани да го



слушнат мислењето на највисоките функционери. Ова може да биде генералниот секретар, или раководителот на тимот за кризен менаџмент, или пак може да биде претседателот на организацијата. Медиумите исто така сакаат да имаат пристап до луѓето кои се активно вклучени во кризата, т.с.т., полицијата, персоналот за итни интервенции, психолози, доктори или финансиски, технички или правни експерти.

Лицето кое треба да има интервју треба да биде подготвено од информативниот тим и да биде запознато на кој начин новинарите работат и ги спроведуваат интервјуата. Колку е понеискусно лицето кое се интервјуира, толку повеќе обука и информации ќе му бидат потребни.

### **Работи кои треба да се имаат во предвид за време на интервју**

Пред да се одржи интервјуто, претставник на институцијата треба да го дознае името на новинарот, за кого тој работи, и за која цел е интервјуто. Интервјуираното лице треба да ја појасни улогата и одговорностите на институцијата.

Обидете се, доколку е можно, да најдете време да ги дознаете прашањата, и да подготвите одговори за нив. Новинарите сакаат детали за број на загинати, повредени, предизвикана штета, трошоците кои произлегуваат, во чија надлежност се одредени работи

кои произлегуваат од кризата, дали се има случено ваков настан претходно, одговорностите на институцијата, и што превзема институцијата, ваква работа да не се случи повторно. Погрижете се да имате факти и цифри при рака, и изгответе кратки содржајни одговори на прашањата кои очекувате дека медиумот ќе ги постави.

Решете, пред интервјуто, кои се пораките кои сака да ги пренесе институцијата.

Многу често, најдобро е да се почне со информација за здравјето и добросостојбата на луѓето и нивната стока, потоа состојбата со животната средина, имотот, економските аспекти, а потоа и последиците кои може да произлезат за државата.

Одете со претпоставка дека се што ќе кажете во интервјуто може да се објави. Не откривајте приватни или доверливи информации.

### **Информации за ТВ куќи**

Интервјуата со тв станиците се обично кратки и во најголем број случаи траат не повеќе од 30 секунди - но тие се важни во градењето на довербата и имиџот во подолг временски период. Заради тоа, треба да се трудите, да создадете време за подготовка и обука за вакви прилики.

*Поминете преку овие прашања внимателно:*

- **Која тв станица/програм е во прашање?**
- **Кој го прави интервјуто?**
- **Дали се пренесува во живо или се снима?**
- **Колку долго ќе трае интервјуто?**
- **За време на интервју во вашата институција:** посветете внимание на изгледот на просторијата каде ќе се врши интервјуто!
- **Кога ќе се емитува интервјуто?**
- **Кој друг ќе учествува во програмот?**
- **Дали има некои други околности** кои треба да ги имате во предвид во врска со програмата (на пример вашата облека која ќе ја носите).
- **Кои прашања ќе ви ги постават?**
- **Колку е запознат новинарот со фактите?**

Може исто така да се соочите со микрофон и камера пред вас на влезот во вашата институција. Подгответе се психички, во повеќе наврати, да се снајдете во ваква ситуација. Со неочекуваното интервју тешко е да се справите доколку однапред не сте размислувале за најважните прашања.

**Обидете се претходно да вежбате**

Ако имате време, вие и вашите колеги треба да поминете повеќе

прашања кои може да ви бидат поставени и да ги извежбате точните одговори. Запишете си ги прашањата и одговорите. Поминете ги неколку пати пред интервјуто. Полесно е за вашата визуелна меморија да запомните нешто што самите сте го напишале. Секогаш обидувајте се да имате позитивен став. Утврдете две или три најважни пораки кои сакате да ги пренесете. Обидете се секогаш да бидете сконцентрирани, конкретни и концизни.

### **Конкретен совет за интервју**

- **За време на интервјуто,** мора да бидете отворени и искрени.
- **Сериозно прифаќајте го секое прашање.**
- **Ислушајте го целото прашање.**
- **Размислете пред да одговорите.**
- **Одговорете го прашањето** - и ништо повеќе.
- **Никогаш не кажувајте повеќе од она што го знаете за случајот.**
- **Задржете се на областите во кои работите и за кои сте компетентни.**
- **Задржете се на фактите** и избегнувајте одговори на хипотетички прашања.
- **Никогаш не шпекулирајте** за причината на настаните или за активностите на другите институции.
- **Спротивставете се на неточни претпоставки** во прашањето пред да го одговорите.

- **Користете обичен јазик** и избегнувајте жаргон.
- **Доколку неможете, или не сте овластени да одговорите** на прашањето - објаснете зошто.
- **Избегнувајте да кажете** - “немам коментар”.
- **Бидете пријателски и дипломатски расположени** и недозволувајте да ве изнервираат.
- **Никогаш немојте да се карате** со новинарот.

Проверете како поминало интервјуто. Дали институцијата треба да обезбеди дополнителна информација за работи кои новинарот не ги прашал? Доколку има сериозни недоразбирања или неточни цитирања, тоа треба веднаш да се поправи додека прашањето е сеуште актуелно. Избегнувајте да барате корекции на мали поединечни грешки.

### **Негативен или неточен публицитет**

Секогаш барајте корекции на чисти фактички грешки. Повикувајте се, доколку е можно на стручни лица од теренот. Побарајте да зборуваат со новинарите кои прикажале погрешна слика и обидете се да им покажете зошто вашите видувања се различни. Немојте да бидете агресивни!

Важно да се прави разлика помеѓу фактичката состојба и вредностите, но доколку се презентирани сите факти,

разликите на планот на вредностите имаат тенденција да се намалат. Барајте вредностите да се прифаќаат и презентираат непристрасно, колку што е можно повеќе.

### **Интервјуа со лица погодени од кризата и со нивни најблиски**

Медиумите секогаш ќе сакаат да направат интервју со оние кои се погодени од кризата и со нивните најблиски. Погрижете се вашата институција да има увид во целокупната ситуација на лицата погодени од кризата и нивните најблиски, посебно за време на најчувствителната фаза, и да им се обезбеди поддршка доколку е таа потребна. На пример, тие може да даваат интервјуа но доколку не сакаат, да не бидат принудувани.

Информативниот тим може да биде важна посредничка врска во овој контекст, на пр. да ги запрашаат лицата погодени од кризата и нивните најблиски, во име на медиумите, дали сакаат да се сретнат со медиумите, и да им помогнат на овие лица во ситуацијата со која ќе се соочат, и да обезбедат совет и поддршка за нив.

За жал се случува лицата погодени од кризата и нивните најблиски да се договорат да дадат интервју за време на најчувствителната фаза на кризата а подоцна да зажалат што го сториле тоа. Заради тоа потребно е да се водат длабоки разговори со нив пред одржувањето на интервјуто - ова

е секако тешко да се постигне за време на најчувствителната фаза на кризата. Доколку видите дека некое од лицата значително е погодено од настаните и е во фаза на шок, тогаш треба да му дадете совет да не го прифаќа интервјуирањето.

Повикајте лица за психолошка поддршка доколку вашата институција е задолжена за превземање на ваква грижа за лицата погодени од кризата и нивните најблиски, и обезбедете присуство на психолог за време на интервјуирањето на овие лица.

Иако интервјуто може да биде исклучително стресно за лицето кое се интервјуира, тоа може да биде и многу корисно за пошироката јавност. Интервју за време на најчувствителната фаза може да ја исполни улогата на обезбедување на дополнителни информации и може да помогне во ублажување на состојбите во подоцнежните фази на кризата. Заради тоа, информативниот тим треба активно да промовира решение кое е задоволително за медиумите и за лицата кои се погодени од кризата и нивните најблиски.

### **Прес конференции**

Редовните состаноци со медиумите се многу потребни посебно во време на кризните состојби. Кога, и колку често ќе се одржуваат прес конференции, ќе зависи од природата на кризата, и од нејзиниот интензитет.

Прес конференцијата е можност да се открие како медиумите гледаат на кризата, да се елиминираат недоразбирањата и конфузијата, да се изрази разбирање и да се обезбедат најнови информации за кризата.

Пред прес конференцијата, размислете кого ќе поканите. Повикајте само луѓе кои имаат специфични познавања за кризата или лица кои се одговорни за носење на стратешки одлуки, а со тоа се во можност и да дадат одговор во име на институцијата. Не повикувајте премногу луѓе.

Изберете едно лице кое ќе биде одговорно и кое има комуникациски вештини да претседава со прес конференцијата.

Утврдете кога треба да започне и да заврши прес конференцијата. Внимавајте кој ќе биде пуштен да присуствува на прес конференцијата.

Започнете ја прес конференцијата со кратка воведна изјава при што ќе опишете, во име на институцијата, што се случило, како институцијата одговорила на предизвикот, што е решено, какви капацитети се одвоени за кризата, која е следната активност, и што институцијата смета дека е најважно во тој момент.

Потоа се дава можност за поставување прашања. Работите кои треба да се земат во предвид при одговарање на прашањата се

во принцип исти како и оние споменати за интервјуата. (види назад).

На медиумите треба да им се даде можност да ги добијат напишено информациите кои се соопштуваат на прес конференцијата во форма на дијаграми, фотографии, и.т.н.

По завршувањето на прес конференцијата, треба да се одвои време за поединечни интервјуа, за тв и радио. Доколку одговорните лица немаат време за давање на повеќе интервјуа, тогаш може да побарате од медиумите да направат тимско интервју и снимање на тоа лице. Меѓутоа овој начин се применува само како исклучок а не како правило. Обидете се да најдете време за интервјуа со сите заинтересирани медиуми.

### Прес конфрениција

- **Не свикувајте прес конференција** ако немате ништо важно да кажете и ако не мора брзо да се објави до јавноста.
- **На лицето кое ќе одговара** на прашањата за време на прес конференцијата треба да му се даде време да се подготви да ги разгледа можните прашања.
- **Назначете друго лице** различно од она кое ќе одговара на прашањата, да ги повикува новинарите да поставуваат прашања за

време на прес конференцијата.

- **За време на прес конференцијата** добро е да одредите лице кое ќе се движи во просторијата со микрофон.

### Интернетот како медиумски канал

Поголемиот дел од новинарите ја користат најновата информативна технологија за барање, обработување и изготвување на информации. Кога станува збор за одредени институции, најважно е тие да имаат свои веб страни и база на податоци кои ќе им овозможат на институциите, секогаш кога тоа е можно, да им ја олеснат работата на новинарите за време на кризната состојба.

Веб страната треба да биде структурирана така да медиумите може да имаат веднаш пристап до информациите кои се наменети за нив. Многу е важно оваа информација континуирано да се обновува, за да може заинтересираните новинари и медиуми континуирано да ги следат настаните преку интернет. Веб страната може да содржи и основни податоци, статистики, графички прикази, модели, изјави, соопштенија до средствата за јавно информирање, структура на организациската поставеност, факти и бројки за работата и активностите.

Прес конференциите и интервјуата, може исто така да се

презентираат на веб страната и да претставуваат дополнителен извор на информации за оние новинари кои не биле во можност да присуствуваат лично на пресот.

На новинарите исто така треба да им се даде можност да контактираат со институцијата, заради барање на информации, поставување прашања, или правење на интервјуа.

Брза, реактивна и добро подготвена веб страна им помага на новинарите да ги најдат сите информации кои им се потребни, што од друга страна ќе овозможи брза и ефикасна работа на новинарите и на институцијата.

### **Следете го она што е кажано, прикажано и напишано**

Следењето на медиумите треба да започне веднаш по започнувањето на кризата заради неколку причини.

Медиумите се брзи и многу добри на планот на пронаоѓање на информации. Тоа значи дека тимот за кризен менаџмент може да добие важни информации за начинот на кој се развива кризата по пат на следење на медиумите.

Имиџот на кризата влијае на сите оние кои се вклучени во неа. И во голема мерка него го градат медиумите. Заради тоа, многу е важно, уште во најраната фаза, да се обрне внимание на сите аспекти на кризата за да не дојде до непрецизни информации,

или пак да не се пренесат важни пораки, да не дојде до ширење на погрешни гласини, двосмислени пораки, контрадикторност во изјавите на различни институции, или дискредитирање на одредена институција.

Исто така, многу е важно, да се внимава на имиџот на својата организација. Преку брзото обезбедување на дополнителни информации, интервјуа, корекции на одредени грешки, институцијата може да игра активна улога во креирањето на својот позитивен имиџ и улога.

### **Што значи мониторинг?**

- **Дека информативниот тим** постојано следи што се изјавува, пишува и прикажува во медиумите и на интернет.
- **Дека информативниот тим има проактивна функција на решавање на проблемите** и ги корегира неточните информации, недоразбирањата и гласините кои го нарушуваат процесот на менаџирање на кризата.
- **Дека информативниот тим има задача** да го информира веднаш тимот за кризен менаџмент за сите информации во медиумите кои може да влијаат на текот на настаните.
- **Дека информативниот тим извлекува заклучоци** кои содржат описи на

медиумската покриеност и ги поднесува до тимот за кризен менаџмент, вработените и другите кои се вклучени во кризната состојба, на пр. други институции и волонтерски организации.

- **Дека информативниот тим снима, и документира** се што е кажано, напишано или прикажано. Ова не само што многу значи за време на кризата, туку многу значи и за подоцнежната работа на планот на правењето на евалуација.

### **Информирање за различни групи**

Има два главни вида на партиципенти во кризата кои институцијата треба да ги има во предвид во текот на кризната состојба. Тоа се партиципенти назначени од институцијата и партиципенти кои самите се дефинираат како такви во одреден контекст.

Првата група ја сочинуваат вработените на институцијата, други институции и организации, лицата погодени од кризата и нивните најблиски, медиумите и волонтерите.

Втората група ја сочинуваат поединци, групи, организации, асоцијации, временни групации, заинтересирани партнери, и.др., кои на некој начин делуваат независно.

Информативните потреби за повеќето од овие групи се многу специфични и институцијата мора да биде во можност да спроведе дијалог со нив преку директни канали. Ова ја зголемува ефикасноста на информирањето. Примателите директно ја до-биваат информацијата без да мора постојано да ги следат медиумите. И самата институција на овој начин може да се обрати до овие лица кои бараат информации без да мора да се потпира на фактот дека медиумите ќе ја пренесат оваа порака.

Заради тоа, институцијата треба, за време на кризата, да ги одреди групите кои сака да ги покрива, и да обрне внимание на информативните потреби на поголем број на вакви групи. Во обата случаја, целта мора да биде, користење на канали кои се селективни колку што е можно повеќе.

### **Групи со посебни информативни потреби**

Има повеќе групи на кои им треба информација преку посебни канали и/или кои се структурирани врз база на овие групи/предуслови.

- **Визуелни и говорни информации** може на пример да се пренесат преку обраќања до весници, ТВ станици или до телефонски говорни служби.

- **До некои групи во општеството** може да се стигне со информации само на нивниот мајчин јазик или во рамките на нивната социјална и верска групација, што значи дека информативниот тим мора да има пристап до преведувачи и толкувачи.
- **За време на кризата, информативниот тим** мора да има предвид дека има луѓе кои се времено во земјата, на пример туристи, и бизнис гости. Не само што тие не го зборуваат локалниот јазик туку многу често тие се игнорантни за локалната ситуација, структурната поставеност на формите за добивање помош во државата, и не знаат каде да се обратат за информации.
- **Има исто така ситуации** каде разликите во културата, религијата, погледите на половата еднаквост, бараат специјални прилагодувања, на пр. кога се избира кој да ја обезбеди информацијата и во кој случај се формулира таа информација.

### **Вработени во организацијата**

Главен предуслов за успешно менаџирање на информациите за време на кризна состојба е вработните да бидат добро информирани.

Добро информираните вработени лица се најдобриот показател за капацитетот на институцијата да се соочи со кризата.

Како претставници на институцијата, вработените имаат можност да ги објаснат, опишат, и анализираат активностите и информациите на институцијата.

Контактите кои тие ги имаат со надворешниот свет, како вработени и како граѓани, значи дека тие може да формираат дел од надворешната анализа на институцијата и да обезбедат повратни информации во форма на вредни информации за начинот на кој се развива итната состојба, и за начинот на кој луѓето гледаат на таа институција.

Вработените имаат автоматско право да бидат добро информирани за тоа што прави нивната организација. Здравјето и добросостојбата на нивните семејства може да биде доведено во прашање.

Заради тоа, вработените треба исто така да се земат во предвид во контекст на информативната работа, посебно доколку член на семејството е значително погоден од самата криза.

Заради тоа, треба да се посвети значително внимание на внатрешното информирање и да се обезбедат капацитети за таа цел.



*Внатрешното информирање мора да биде:*

- **Брзо**
- **Отворено**
- **Искрено**
- **Детално**
- **Лесно пристапливо**
- **Јасно**

Информацијата треба да ја опише улогата на институцијата и вработените во кризата и последиците кои произлегуваат од кризата, по институцијата и вработените.

Ставајќи ја индивидуалната работа и работата на институцијата во контекстот на целокупната криза, внатрешното информирање може да помогне да се акумулира силно чувство на усогласеност.

Внатрешното информирање мора да биде исклучително брзо за вработените да не се најдат во ситуација да слушаат информации преку медиумите, преку пријатели или преку муабети. Ваквата ситуација може да му наштети на кредибилитетот на институцијата.

Затоа можеби е неопходно да се адаптираат информации за различни групи во една поголема организација. Информацијата за вработените мора да се адаптира согласно со нивните работни задачи, компетенции, обука и ниво на организациска поставеност.

Вработените може да бидат на најразлични локации во текот на денот и може да имаат различен пристап до комуни-

кациската опрема. Нив исто така им требаат различни информации, на пр. најнови податоци, податоци за донесени одлуки, анализи и заклучоци, предлози за решавање на проблеми и.т.н.

Заради тоа, информативниот тим треба да направи табела во која ќе се прикаже која информација за кого е наменета и преку кои комуникациски канали тоа ќе се оствари.

## **Волонтери**

Голем број на поединци, групи и организации се појавуваат како волонтери во време на кризна состојба. Институцијата со некои од нив соработувала и побарала од нив помош во слични ситуации и порано. Други групи спонтано се јавуваат, немаат одредени формални компетенции и немаат претходно искуство во итни состојби.

Тие можеби ќе сакаат да помогнат во форма на совети и инструкции, во испитувањето на обемот и природата на кризата, ќе сакаат да учествуваат во спасувачка работа и/или да се обидат да ги координираат активностите по пат на издавање на инструкции и решавање на одредени конфликти. Овие групи сметаат на подршката на општеството и може да дојдат во конфликт со институциите како резултат на игнорирање на одговорностите и задачите на вклучените институции заради нивната преголема желба да помогнат.

Спонтаната желба за помош треба да се истакне и со благодарност да се прифати, но во исто време, треба да се направи процена од страна на институцијата колку волонтери треба да се вклучат во кризната работа и во кризниот менаџмент.

Институцијата мора да собере информации за овие волонтери, да ги евидентира и постојано надградува овие информации во текот на кризата и да ги повикува кога за тоа ќе прилезе потреба.

### **Многу важни личности**

Кризите привлекуваат важни поединци. Нивното присуство може да обезбеди морална поддршка за кризната работа и да биде земено како показател за финансиската и материјална помош на заедницата. Меѓутоа, овие поединци бараат значително внимание и голема енергија посветена од страна на персоналот кој е веќе под сериозен притисок како резултат на справувањето со кризата.

Во најлош можен случај, ова може да доведе до времено прекинување на работата за да се осигури задоволително ниво на безбедност на тие лица и заради опслужување на потребите на медиумите.

Информативниот тим мора да биде подготвен да излезе во пресрет на потребите на вакви важни личности доколку тие се појават. Важно е нивните посети

или присуство да се организираат на начин кој ќе го подржува кризниот менаџмент без да се одземе премногу време кое е потребно за справување со кризата.

Информативниот тим треба да одвои лица кои ќе бидат задолжени за договарање на состаноци со медиумите, прес конференции, посети на кризните места, како и малку време за консултации и средби со кризниот менаџмент.

## **Листа на проверка за комуникации во кризни состојби**

### **Посакувани услови за кризно информирање**

Информациите кои ги изготвуваат институциите во државата за време на кризна состојба треба да помогнат во активното вклучување на сите фактори во кризата, и да обезбедат точна и најнова информација за медиумите и јавноста во државата за настаните кои се случуваат за време на кризната состојба.

Заради тоа, кризното информирање треба да креира разбирање на ситуацијата и разните консеквенци кои произлегуваат, за да може сите чинители кои се ангажирани во кризата како и лицата кои се погодени од неа, да носат

правилни одлуки во областите каде тие имаат свои задолженија и за кои се тие одговорни.

Понатаму, дел од јавниот сектор кој директно не е погоден од настаните треба да биде во можност да има фактографски и други најнови информации за текот на кризата.

### **Да се биде подготвен**

- Издигање на свеста за итната состојба
- Организациска подршка
- Цели
- Структура на информативен оддел
- Дијалог со надворешниот свет
- Кредибилитет

### **Пред кризата**

- Изградете лични односи со новинарите
- Креирајте блиски партнерства со други институции
- Изградете високо ниво на кредибилитет
- Изградете своја мрежа
- Спроведувајте постојана надворешна анализа
- Оформете систем за внатрешно комуницирање во кризи
- Одржувајте вежби
- Осигурете функционални системи со надворешниот свет

### **Систем на кризно комуницирање**

- Кризното комуницирање мора да се врши професионално
- За време на криза, сите носат одредени одлуки
- Размислете прво
- Кредибилитетот е најважен

### **Кога кризата ќе се случи**

- Започнете брзо
- Алармирајте ги потребните лица
- Отворете ги информативните канали
- Контактирајте го тимот за кризен менаџмент
- Објавете дека институцијата започнала со свое ангажирање во кризата
- Внимавајте на имиџот
- Бидете флексибилни и подготвени за импровизации

### **Следниве работи се чести за време на кризна состојба**

- Постои почетна несигурност за кризата
- Работите се случуваат многу бргу
- Има масивен проток на информации
- Се јавуваат контрадикторни пораки и впечатоци
- Има брз и интензивен мониторинг од страна на медиумите

- Има многу нови вклучени актери во кризата
- Произлегува потреба за флексибилност и импровизација
- Тим за внатрешно информирање
- Тим за координирање во самата институција
- Тим за документирање
- Тим за мултикултурни услуги

### **Како да се утврди јасна поделба на работите**

- Информативниот раководител ја има целокупната одговорност
- Се назначува одговорно лице за прес конференции
- Се назначува одговорно лице за мониторинг и анализа
- Се назначува портпарол
- Се назначува лице за контакт со најблиските на погодените од кризата
- Се назначува лице одговорно за внатрешно информирање
- Се назначува лице одговорно за прибирање факти и податоци за се што е сврзано со кризата
- Се обезбедуваат лица со познавања на странски јазици

### **По завршувањето на кризата**

- Намалете ги полека информативните капацитети
- Направете евалуација и извлекете заклучоци
- Искористете ги искуствата за вградување во вашите планови, инструкции, рутини и вежби

### **Оформете силен и подготвен информативен оддел**

- Менаџмент
- Група за анализи
- Тим за изготвување информации
- Тим за односи со медиуми