

КРИЗНО КОМУНИЦИРАЊЕ У ВОЈНООРГАНИЗАЦИОНИМ СИСТЕМИМА

Ксенија Ђурић Атанасиевски и Самед Каровић
Универзитет одбране у Београду, Војна академија

Кризна комуникација је специфичан део односа с јавношћу и, истовремено, значајан аспект кризног менаџмента. Ова врста комуникације има велики значај за очување угледа организације у кризним ситуацијама. Кризна комуникација доприноси и умањивању негативних последица кризе за људе и окружење.

У раду се разматрају фазе кризне комуникације, као и теорије и технике до којих су дошла истраживања у овој области. Посебно се указује на значај кризног комуницирања за војноорганизационе системе и наглашавају карактеристике реализације кризног комуницирања у њима. Приказане су кризне ситуације специфичне за војноорганизационе системе и понуђен је модел комуницирања у таквим кризама.

Кључне речи: *кризни менаџмент, кризна комуникација, војноорганизациони системи, теорије кризног комуницирања, модел кризног комуницирања.*

Увод

Комуницирање у кризним ситуацијама¹ је вештина, али и део научне дисциплине кризног менаџмента која се све више истражује, припрема и реализује у различитим организацијама – јавног или приватног сектора, профитним или непрофитним, формалним или неформалним организацијама.

Јавност критички гледа на кризу, посебно у системима као што су војноорганизациони, које имају општедруштвени значај и од којих се очекује (нај)одговорније понашање. Зато се у системима одбране, односно војним организацијама у свету, посебна пажња посвећује кризној комуникацији.

Војноорганизациони системи² могу да се суоче са кризама које су карактеристичне и за друге организације у јавном или приватном сектору (као што су по-

¹ Израз „комуникација у кризним ситуацијама или кризама“ користи се ређе него синтагма „кризна комуникација“, што је директан утицај коришћења већ усвојеног израза „кризни менаџмент“. У раду се, без обзира на одређену семантичку разлику, као синоними користе изрази „комуникација“ и „комуницирање“.

² Под војноорганизационим системима подразумева се организација у основи дефинисана структуром, у којој се одвијају одређене пословне целине или пословни процеси и која има одређене хијерархијске нивое изражене кроз надлежности у њеном функционисању. Циљеви у војноорганизационим системима условљени су наменском функцијом датог система и његовим карактеристикама

вреде са смртним исходом, дискредитација појединог званичника или проблеми корупције, пожари и експлозије и инциденти у вези са безбедношћу јавности), али су за војне организације битне и припреме за специфичне кризе, као што су ванредно стање, непосредна ратна опасност или ратно стање и одговорност у случајевима криза као што су елементарне непогоде. Адекватна и зналачка комуникација у кризним ситуацијама подразумева добре припреме, укључујући израду планова за комуникацију у кризним ситуацијама. То захтева упознавање са основним теоријама, стратегијама и моделима ове вештине. За успешну комуникацију у кризама значајна је и припрема и реализација најоптималније сарадње са медијима, познавање специфичности метода и техника обраћања јавности и начини њихове реализације.³

Кризна комуникација војне организације, која је у различитим врстама кризе добро реализована на више начина утиче на организацију, умањује перцепцију кризе у јавности, ствара поверење јавности и штити углед војске као друштвено одговорне институције.

С обзиром на то да су основне карактеристике и активности комуникације у кризним ситуацијама јединствене за све организације, у чланку ће бити истакнуте основе ове вештине и наглашене специфичности комуникације у кризним ситуацијама у војноорганизационим системима.

Криза и кризни менаџмент

Криза је један од појмова који је веома тешко одредити, а поготово разврстати. Разлог је то што криза има толико колико и различитих организација, људи, околности у којима људи делују и различитих догађаја. То су стања која могу да карактеришу и међународне односе, национална друштва, стање економије или здравства, али и међуљудске односе и напоре у борби са снагом природе. Криза може да утиче на све и на свакога, а њоме могу да се баве политичари, светски лидери или менаџери различитих организација.

Криза може да се одреди као „специфичан неочекиван и неоубичајен догађај који ствара висок ниво неизвесности и претње или могуће претње приоритетним циљевима организације“.⁴ Поједини аутори⁵ сматрају да је, поред ових елемената, неочекиваности и неизвесности догађаја, који се види као претња важним циљевима организације, битан још један дефинишући елемент – потреба за променом. Уколико промена није потребна, догађај може да буде описан (само) као неуспех.

³ Министарство одбране и Војска Србије у комуникацији с јавношћу делују у складу са Смерницама за стратегију комуникације МО и ВС, коју је потписао је министар одбране 2008 године. У том документу најављена је и припрема смерница за стратегију комуникације МО и ВС у кризним ситуацијама.

⁴ M. T. Seeger, T. L. Sellnow, R. R. Ulmer: *Communication, organization and crisis in* Roloff M. E (Ed) *Communication Yearbook* 21, 1998, с. 231–275.

⁵ S. J. Venette: *Risk communication in a High Reliability Organization, APHIS PPQ's inclusion of risk in decision making*. <http://www.designacademy.nl/Portals/9/Documents/grad2010new/images/Bart%20Nijssen/Bart-NijssenDesignInTimeOfCrisis.pdf>

Постоје различите врсте⁶ кризе и њихове поделе. Према америчким истраживањима медијских садржаја, закључено је да неколико врста кризе увек привлачи пажњу јавности и медија. То су: инциденти који погађају много људи, посебно домаће становништво, али и становништво у свету; инциденти у вези са безбедношћу јавности; тероризам; масовни несрећни случајеви; рат или конфликт већег интензитета,⁷ насиље које укључује децу; природне катастрофе; некомпетентност или погрешан рад неких државних органа или корпорација; опасни комерцијални производи; инциденти насиља или узнемиравања; кривичне истраге или суђења која имају значајан правни или друштвени утицај; локалне приче које могу да утичу на људе ван заједнице; догађаји који добијају неочекиване, шокантне, бизарне детаље или слике; хумане приче (спасавање деце или животиња), приче у које су укључени славни.⁸

Мада је ова листа припремљена на бази истраживања америчких медија, набројане кризе су оне које привлаче пажњу јавности и медија и у другим земљама. У протекле две деценије Србија је прошла кроз период великих криза, као што је рат у окружењу, тероризам и бомбардовање земље, економска криза са хиперинфлацијом, док су за последњи период карактеристичне општа економска криза и транзиционе тешкоће, као и проблеми у вези са очувањем суверенитета на Косову и Метохији. Бројне појединачне организације, из јавног или приватног сектора, сусрећу се са проблемима очувања имиџа, корупцијском аферама, инцидентима који су последица људског немара⁹ или повећаним различитим облицима насиља.

Војна организација у претходној Југославији, земљи која се дезинтегрисала кроз оружане сукобе, прошла је кроз бројне кризне ситуације.¹⁰ Њен сукцесор, Војска Југославије, била је суочена са периодом трансформације и реформе са видљивим последицама претходних војноорганизационих и актуелних криза у друштво. У Војсци Србије догађају се кризе које могу да имају смртни исход или повреду мањег или већег броја људи, као и кризе које су карактеристичне за различите друштвене

⁶ Листа коју предлаже амерички аутор Кроутер садржи следеће кризе: званична истрага; контроверзни правни план; оптужбе за дискриминацију засновану на расној, етничкој или сексуалној основи; озбиљна повреда особе унутар или ван организације; протест; штрајк; физичко насиље између радника; инсајдерски скандал; крађа; проневера, киднаповање; избијање тровања хране које је узроковано у компанији; смрт неког од водећих руководиоца; хапшење због вођење у пијаном стању; природна катастрофа; удес авиона; пад компјутерског система који је проузроковао губитак свих података; оптужба једног од запослених за теже кривично дело; случај сексуалног узнемиравања; пожар; експлозија; силовање; драматично смањење које је проузроковало значајан губитак посла у одређеном географском региону; изливање хемикалија; радијација; криза главног конкурента, које скреће пажњу на сопствену компанију; хватање у лажи; оптужбе за лажно рекламирање; познати портпарол уплетен у приватни скандал; изливање уља; затварање објеката; незадовољство синдиката (Don Crowther, *Crisis Communication Planning Organizing and Completing a Plan That Works*, www.101publicrelations.com).

⁷ У овој класификацији рат или оружани конфликт односи се на стање у другој држави или региону.

⁸ *Crisis Communication Handbook*, ed. Fernandez L, Merzer M, Jane's Information Group, UK, 2004, с. 15

⁹ У српским фабрикама одбрамбене индустрије за 15 година догодило се 14 инцидената, у којима је погинула 31 особа.

¹⁰ Била је суочена са веома тешким кризама: повлачење из бивших југословенских република, губитак људских и материјалних ресурса, (не)учешће у ратовима на просторима претходне Југославије, оптужбе нених појединих припадника за ратне злочине и кршење етике ратовања и друго.

организације.¹¹ Војска, међутим, треба да буде спремна (организационо, људски и ресурсима) и за кризе које могу да проистекну из обавеза у реализацији различитих мисија Војске.

Иако се могућност појава различитих криза не оспорава, тачно време појаве не може да се идентификује, што има негативне последице за организацију. Значај који кризе имају за различите облике организација био је одавно несумњив, али је систематско и планско супротстављање последицама кризе за организацију новијег датума и остварује се као кризни менаџмент.

Кризни менаџмент дефинише се као активност усмерена на овладавање ситуацијом опасном за опстанак организације (састава), планирање и спровођење мера за осигурање основних циљева организације (састава). Кризни менаџмент обележава интензивирање средстава и метода потребних за овладавање кризном ситуацијом, увођење радикалних мера функционисања организације. Ако се ради о *активностима спречавања кризе*, онда се говори о тзв. *превентивном или антиципативном кризном менаџменту*, док се о *реактивном кризном менаџменту* говори у смислу *осигурања основних, егзистенцијалних варијабли након појаве кризе* и обележавају га јасни циљеви, попут остварења одређеног успеха.¹²

Предуслов за реализацију кризног менаџмента у било којој организацији је израда *кризног плана*. Њиме се прецизира како ће организација да управља кризом. Поред кризног плана, или као његов саставни део, припрема се и план комуникације у кризним ситуацијама, који одређује како ће организација да комуницира с јавношћу у вези са кризом која се појавила. Интерес организације је да има план за кризну комуникацију да би брзо објавила поуздане информације и на прави начин заштитила углед организације. Саветује се да свака организација, чак уколико не прави кризни план, уради план ефективних комуникација са штампом и јавношћу када се могућа криза појави.¹³

Кризни менаџмент је могуће представити као управљање различитим димензијама кризе – први аспект претпоставља управљање у решавању физичких последица кризе и подразумева активности или избегавање активности које су довеле до кризе и покушаје да се организација и њене перформансе врате у нормално стање. Други аспект, који је и предмет овог чланка, бави се управљањем реторичком димензијом кризе. Његов садржај је комуникација са заинтересованим странама.¹⁴

Свака криза има актуелну и перцептивну димензију. Неке кризе виђене су као веће или мање него што то објективно јесу. Једно од објашњења за ову разлику јесте перцепција способности кључних субјеката, као што су изабрани комуникатори и руководство организације, да комуницирају са јавношћу и представе јој кризу.

¹¹ Од експлозија, пожара и инцидента који загађују околину, затим афера, кривичних истрага и суђења, до догађаја везаних за личне кризе појединих припадника Војске (посебно самоубиства и убиства у којима је учествовао припадник Војске).

¹² Н. Беденик Османгић, *Криза као шанса*, с. 13.

¹³ D. Crowther, Crisis Communication Planning: *Organizing and Completing a Plan That Works*, www.101publicrelations.com

¹⁴ „Заинтересоване стране“ је најадекватнији превод израза „stakeholders“, мада се у нашој литератури користи колоквијално и израз стејхолдери, који се преводи као и „актери“.

Постоји много аспеката припреме за кризу, од којих многе, реално, нису ни вредне припремања унапред, било зато што постоји мала вероватноћа да ће се догодити, или због чињенице да многе кризе захтевају пажњу у реалном времену, што план кризне комуникације једноставно не може унапред да припреми.¹⁵ Међутим, већина криза појављује се невероватном брзином и оставља бројне проблеме за решавање. Добро кризно планирање укључује схватање да ниједна акција коју организација може да предузме неће имати амплитуду одговора које сама криза може да има. Зато је ефективан одговор на кризу по својој природи надградња припрема кризног менаџмента.

Поред плана, кризни менаџмент остварује се и одређивањем људи – припадника или запослених у организацији – који га планирају, организују и реализују у кризним ситуацијама. У том контексту веома је значајно организационо структурирање не само менаџера за кризне ситуације, већ и, посебно у већим организацијама, тима за комуницирање у кризним ситуацијама. Препоручљиво је да тим за комуницирање у кризама буде институционализован у оквиру припрема за кризу са мањим бројем сталних чланова. Број чланова тима увећава се у моменту кризе људима чије су улоге, надлежности и стручност претходно дефинисане.

Последице кризе

Кризе, без обзира на делатност организације, могу да имају актуелне – директне или потенцијалне – индиректне последице.

Кризни менаџмент полази од претпоставке да одлуке донете у кризној ситуацији имају далекосежне последице и да је због тога неопходна припрема одговора на кризу. Криза може да угрози напоре организације да створи узајамно корисне односе са интересним групама, чија су подршка и добра воља потребне организацији. Ако је кризом лоше управљано, она може да спречи организацију да достигне своју мисију, зато што *заинтересоване стране*¹⁶ сумњају у способност или спремност организације да исправно контролише активности и да обезбеди здравље, безбедност и живот.¹⁷ Уколико се, пак, активности одговора на кризу уопште не предузимају, њене последице могу да буду много теже и можда да доведу у питање и егзистенцију организације.

Последице кризе за људе и окружење могуће је сагледати са здравственог, социјалног, материјалног или еколошког аспекта. Највидљивије последице криза су у домену јавне безбедности. Неке кризе, као што су индустријски акциденти или употреба оружја, могу да узрокују повреде и смртне исходе, те да створе последице које имају далекосежне ефекте за организацију. Питање безбедности које има приоритет у односу на све друге последице кризе, посебно је значајно за организације

¹⁵ Као пример овакве врсте кризе узима се терористички напад на Светски трговински центар у Њујорку 2001. године. Готово је било немогуће замислити да би неки план комуникације у кризним ситуацијама могао да претпостави удар отетим авионима у куле центра и њихово рушење.

¹⁶ Најадекватнији превод израза *стејхолдери* (stakeholders), мада је могуће овај израз превести и као „актери“

¹⁷ *Crisis Communication Handbook*. ed. L. Fernandez, M. Merzer Jane's Information Group, UK, 2004, с. 3.

у сектору безбедности. За војне организације оно постаје доминантно у периоду непосредне ратне или ратне опасности. Одговорност војне организације за адекватан одговор на кризу која угрожава националну безбедност је несумњива.

Криза може да изазове и финансијски губитак не само за профитне,¹⁸ него и за непрофитне организације. За њих губитак може да се изрази у будућем мањем притицању новца из извора из којих се финансира организација (као што су буџетска средства, али и могуће смањење донација или спонзорства).

Све кризе могу да угрозе **углед** организације, што је последица која се најизвесније идентификује. Међутим, ефикасни кризни менаџмент значи да најважнија брига у кризи треба да буде јавна и лична безбедност. Неуспех у томе појачава штету која изазива криза, а углед и финансијски проблеми могу да се разматрају тек пошто је остварена безбедност.

Кризна комуникација

Истраживања кризне комуникације у организацијама интензивирани су после 1986. године, када је фирма „Џонсон и Џонсон“ (Johnson & Johnson) успела успешно да управља кризом у вези са леком Tylenol 1986. године.¹⁹ Три године касније одиграла се криза са еколошким загађењем због истицања нафте из насуканог танкера компаније „Ехсон Валдез“ (Exxon Valdez) код обале Калифорније.²⁰ Док је реаговање компаније „Џонсон и Џонсон“ анализирано као пример успешне комуникације и управљања кризом, случај „Валдез“ постао је пример како се не управља корпорацијским кризама.²¹ Мада су у пита-

¹⁸ Финансијски губитак профитних организација очитује се, пре свега, кроз губитак вредности акција и одлив средстава за надокнаду различитих врста штете које је криза изазвала. Истраживање Оксфордског универзитета „Утицај катастрофа на вредност акција на берзи“ (The Oxford University study „The Impact of Catastrophes on Shareholder Value“ by Rory Knight and Deborah Pretty, према Crisis Communication Handbook, с. 6–7) закључило је да компаније губе у просеку 15 процената своје нето берзанске вредности у месецима после неадекватног одговора на различите кризне ситуације. Студија је, такође, потврдила да компаније које успевају успешно да се опораве добију у просеку пет одсто нето берзанску вредност у истом периоду када неефикасне корпорације губе вредност. Ефикасан одговор такође подиже укупну тржишну вредност компаније у просеку за 22 процената.

¹⁹ Компанија је имала негативно искуство у вези са кризом четири године раније. Тада се, у једном америчком градићу, аналгетик Tylenol нашао у продаји помешан са цијанидом, што је проузроковало смрт седам особа. Компанија је покушала да одбије одговорност за догађај, али није успела и последице су биле веома тешке – изгубила је трећину своје вредности. Када се слична криза догодила 1986. године, компанија је деловала брзо и транспарентно: трошкови су били веома високи због потпуног повлачења лека са тржишта и због високе цене увођења додатне заштите производа који је онемогућавао сличан инцидент, али је створено велико поверење потрошача.

²⁰ Супротан пример је случај изливања нафте из танкера Exxon Valdez, који се насукao на путу до Калифорније 1989. године. За кратко време у море се излила значајна количина нафте. У управљању кризом фирма је деловала мало и касно. Поред неадекватног техничког одговора на кризу – споро застављање отицања нафте – компанија је имала и веома лошу комуникацију с јавношћу. Председник компаније дао је интервју после великих притисака новинара и у њему је оптужио светске медије за кризу. Квантитавно, компанија је криза коштала готово 12 милијарди, док је губитак угледа фирме било немогуће бројчано изразити, али је нафтна компанија пала са првог на треће место у свету.

²¹ На свест о потреби (добре) кризне комуникације утицала је и трагедија у Бопалу, у Индији, 1984. године јер је овај догађај показао значај информисања јавности, пре свега из безбедносних разлога. С об-

њу производне компаније, анализе последица доброг и лошег комуницирања с јавношћу током кризе указале су на велики значај овог питања.

Војноорганизациони системи западних земаља, а посебно САД и Велике Британије, крајем осамдесетих година интензивирали су припреме и реализације комуникације у кризама. Ове армије су односе с медијима углавном усмериле на то како да представе ратове у којима је држава била страна у сукобу.²² Трагале су за најбољим начином сарадње са новинарима, како би медији пружили подршку ангажовању својих армија у ратовима ван државних граница. Али, део комуникације с јавношћу требало је да буде усмерен не само на оружани сукоб, него и на кризе унутар сопствених оружаних снага, које су пратиле ратовање (падови летилица, страдање услед „пријатељске ватре“, акције са великим цивилним страдањима, различите врсте угрожавања становништва, злоупотребе положаја професионалних припадника војске и слично).

Комуницирање има критичну улогу у укупним напорима одговора на кризу и као такво је увек део кризног менаџмента. Основни циљеви комуникације у одговору на кризу су: спречити или умањити штету, одржати активности организације и повратити углед.

Кризна комуникација може широко да буде дефинисана као давање информација јавности пре, током и после кризног догађаја. Она се понекад разматра као субспецијалност професије односа с јавношћу, која је створена да заштити и одбрани појединца, компанију или организацију која се суочила с јавним изазовом њеној репутацији. Међутим, ефикасан одговор на изазове кризе захтева више него уобичајену вештину професионалних стручњака за односе с јавношћу, јер тражи искуство највишег нивоа у области, као што је извештавање у истрагама, познавање ставова политике или карактеристика појединачне кризе.

Кризни комуникатори сматрају да је репутација организације често њена највећа вредност. Када је углед угрожен, заштита и одбрана постају важне активности. То је посебно карактеристично за данашње време свеprisутности медија. Када наступи криза, медијско извештавање може да преплави способност организације да ефикасно одговори на захтеве кризне ситуације. Да би изашла из кризе што мање оштећена, организација мора да антиципира своје реаговање и да одржи поверење. Сматрајући да је суочавање са претњом кризе од највећег значаја за организацију, многе од њих доводе искусне кризне комуникаторе да помогну у припреми плана или вођења процеса одговора на кризу.

Добро конципирана и припремљена кризна комуникација може да има значајну улогу у трансформацији изазова и неочекиваности које криза носи са собом у предвидљиви и адекватан одговор.

Кризна комуникација јавног сектора и друштвених организација мора, пре свега, да покаже одговорност заједнице за индивидуалне потребе и бригу за општедруштвене интересе. За јавни сектор је карактеристично да комуникација у кризним си-

зиром на то да је у питању била америчка фирма, трагедија је утицала на законодавну сферу у САД, а затим и у другим развијеним земљама. Године 1986. У САД је донет закон о планирању ванредних ситуација, у коме је посебно наглашено право јавности да зна, односно да добије праву информацију о кризи и њеним могућим последицама

²² У Пентагону и данас постоји „вијетнамски синдром“ односно схватање да су медији имали значајну улогу у америчком неуспеху у рату у Вијетнаму.

туацијама подразумева партнерство различитих врста организација у одговору на потребе чланова заједнице за информацијама, али и да захтева колективне напоре у бављењу искрслим проблемом.²³ Овај акценат на „ми“ ствара двосмерну комуникацију и развија партнерство између одређене организације или других надлежних организација и заједнице. Медији у таквим кризама испољавају и највећу спремност на партнерство.²⁴

Комуникација јавног сектора и приватних компанија разликује се, пре свега, у правној обавези давања информација. Државни органи и јавна предузећа обично имају процедуре којима се одређује слобода информисања и која инсистира на политици одговорној јавности. Медији могу и да захтевају одређене информације или стављање докумената на увид јавности. Јавни сектор, по правилу, има одредбе о начину саопштавања одређених типова информација, посебно оних које се односе на операције, безбедност, истрагу, жртве и њихове породице.²⁵

Приватне организације, напротив, могу да сматрају одређене информације влашћивом и да их штите од јавног објављивања, што правдају тиме да неке информације представљају пословне тајне. Без обавезе да следе утврђену комуникациону политику, приватне организације често немају процедуру кризне комуникације, али зато могу да снесу консеквенце неадекватног одговора на кризу.

У одређеним кризама ове две врсте организација – јавна, односно државна институција и приватна корпорација треба да одговоре на исти инцидент.²⁶ При томе, оне морају да буду свесне информационих ограничења једна друге, али и да планирају, уколико је то могуће, заједничку обуку комуникационе процедуре да би ефикасно одговориле на кризне ситуације. Војна организација је у својим различитим мисијама усмерена на сарадњу са бројним другим организацијама, државним органима, приватним компанијама или цивилним сектором у решавању кризе и њеном представљању јавности. Уколико је криза већих размера и дужег трајања, препоручује се и формирање заједничког тима за кризну комуникацију.

Фазе кризне комуникације

Најадекватније је разматрати кризну комуникацију кроз три фазе – преткризну, током кризе и после кризе – јер се ове фазе и садржински и организационо разликују.

²³ То се најбоље огледа у кризној комуникацији током елементарних непогода. Када су земљотрес, поплаве или друге врсте елементарних непогода у питању, у решавање кризне ситуације и кризни менаџмент укључене су различите организације из јавног сектора, али и приватне компаније.

²⁴ *Handbook of Risk and Crisis Communication*, ed. R. Heath, D. O'Hail, Routledge, 2009, с. 7–8.

²⁵ У Сједињеним Америчким Државама јавне организације реагују на кризе користећи ICS / Incident Command System, према којем се кризама управља са пет функционалних подручја: 1. команда – централна локација управљања, 2. операције, 3. планирање/обавештавање, 4. логистика и 5. финансије и администрација. Виши комуникациони службеник ради у командној структури са другим менаџерима и може да се означи као лидер тима за кризну комуникацију.

²⁶ Такви су, на пример, инциденти које су узроковани људским фактором – загађења животне средине, пожари, експлозије и слично.

Преткризна комуникација

Кризна комуникација у фази пре кризе остварује се као *превенција* и *припрема*. Мада мали број комуниколога говори о превенцији,²⁷ логично је и прихватљиво мишљење да антиципаторни модел кризног менаџмента треба да се фокусира на проналажење и редуковање ризика,²⁸ односно на спречавање да се криза материјализује.

У току *превенције* за организацију је битно да идентификује и редукује ризике који могу да се развију у кризу. Тим за кризну комуникацију мора да створи комуникациону мрежу²⁹ да би сакупио што више информација о могућем ризику. Уколико организације, као што је случај са многим армијама, имају тим за комуницирање у кризним ситуацијама, његова је обавеза и праћење масмедија, посебно интернета, јер је и на тај начин могуће открити различите знаке ризика.

Ниједна организација не може да спречи све облике криза, јер одређен број и природу претњи и ризика није могуће елиминисати. Зато је веома битна компонента *припрема* организације за кризе. Израда плана за кризни менаџмент, као и вежбе за његову употребу и обучавање тима, чине основу припреме. За комуникаторе је веома битно да у овој фази припреме документе и информације о томе шта ради кризни тим. Један од основних садржаја у припремном периоду је обука једног члана тима као портпарола, који ће бити спреман да одговара на питања медија на конференцијама за штампу.

Обично се у овом периоду припремају поруке које могу да се употребе током кризе, као и шаблони – изјаве топ менаџмента или саопштења за јавност. Организације би требало да имају спремне три до четири кратке и јасне поруке, корисне и за коришћење у електронским медијима у време кризе.

Други значајан задатак у припремном периоду је остваривање сарадње са медијима. Кризни комуникатори треба да обезбеде информације о медијима и припреме листе контаката (назив медија, имена репортера, уредника и продуцента који извештавају или би желели да извештавају о организацији, уз што више контакт-информација).³⁰ У припреми организације за комуникацију у кризним ситуацијама даље треба заузети проактиван став према новинарима и уредницима.³¹

²⁷ Т. Coombs у тексту „Conceptualizing Crisis Communication in Risk and Crisis Communication“, у приручнику о комуникацији у ситуацијама ризика и кризе *Crisis Communication Handbook*, с. 100, помиње као такве комуникаторе Olanigan-а и Williams-а.

²⁸ Ризик може да се дефинише као могућност остварења непредвиђених и нежељених последица. Организације могу да имају припремљен менаџмент у ситуацијама ризика. Превенција има три облика: елиминацију ризика, редуковање могућности да се ризик манифестује и редуковање претње ризика.

²⁹ Комуникација о ризику је процес дијалога између организације и стејхолдера. Они морају да буду упознати са ризицима које активност организација може да има и начином на који она покушава да контролише ове ризике.

³⁰ Значајно је редовно ажурирати контакт листу, јер медијски посленици често мењају посао, али и истражити све релевантне радио, штампане и телевизијске медијске изворе.

³¹ Методе и средстава које би требало применити у односима с медијима још у тој фази су: праћење извештавања медија о организацији, редовни контакти и посете медијским предузећима, позив медијима на значајне догађаје у организацији и обуку за решавање кризних ситуација, посебно ако се организација бави безбедносним питањима, дистрибуција информација које су значајне за кризни менаџмент организације, али и реаговања на интересовање медија, као што су захтеви за интервјуима или посебним информацијама у вези са припремом организације за кризне ситуације.

У овом периоду могуће је утврдити и обезбедити и друге комуникационе канале, као што је претходна припрема посебног веб-сајта организације или посебног дела постојећег сајта за тип кризе са којом организација може да се суочи, као и припрема *интранет* сајтова на који приступ имају припадници и, евентуално, други корисници. Војна организација и поједини државни органи имају и систем за масовно обавештавање, који садржи све контакте запослених.

Уколико су најважнији аспекти кризног планирања и кризне стратегије и одлучивања претходно припремљени, тада брзина имплементације постаје једина брига са којом се суочавају менаџери и комуникатори када се криза појави.

Комуникација у одговору на кризу

Када се догоди криза, комуникациони план примењује се симултано са другим елементима одговора кризног менаџмента, као што су активности на отклањању штете и предузимању или нечињењу одређених поступака, како би физичко-техничке или друге последице кризе биле заустављане или отклоњене.

Кризна комуникација требало би да прати све оно што се преузима у решавању кризе. Без активности на спречавању или решавању кризне ситуације, менаџер кризне комуникације не може да упути јавности или заинтересованим странама праве поруке.

У тој фази кризна комуникација садржи два релевантна кризна процеса: *сазнавање, односно прикупљање података о кризи и управљање реакцијама заинтересованих страна.*

Кризне траже информације. Менаџери и комуникатори прикупљају информације и претварају их у сазнање, односно свест о ситуацији, да би на основу тога могли да доносе одлуке о томе које акције да преузму и које поруке да формулишу и проследе као одговор на кризу.

Део разумевања ситуације јесте предвиђање како ће заинтересоване стране сагледати кризу и улогу организације у кризи, посебно уколико јој се приписује кривица. Разумевањем перцепције заинтересованих страна, кризни тим је спремнији да управља кризом, а тиме и да утиче на питања угледа организације.

Комуникација се, према томе, провлачи кроз цео процес кризног менаџмента будући да је потребно да се припреме и проследе информације о кризи, али и да се управља реакцијама заинтересованих страна.

Готово све кризе имају један заједнички елемент, који може и треба да се планира унапред, а то је како ће организација да комуницира са медијима током кризе. Медији су веза организације са јавношћу за време и после кризе и служе као критична инфраструктура која извештава о чињеницама у вези са кризом и прослеђује виталне информације одговорнима и јавности. Тим за кризну комуникацију треба да буде спреман да сарађује с медијима, да разуме како они функционишу, које су им предности или недостаци (радија, телевизије, штампе, интернета)³² да би успео што је могуће ефикасније да пренесе своју поруку.

³² Мада комуниколози тврде да нови медији увек потискују претходне, чињеница је да телевизија још није „устукнула“ пред интернетом, чак и у развијеним информатичким друштвима. Илустративно је америчко ис-

Одговорни за кризну ситуацију у војноорганizacionом систему треба да прихвате чињеницу да ће медији извештавати на основу доступних информација. Оглашавање кризних комуникатора или других надлежних у војној организацији је веома важно, јер војска није једини извор за извештача. За време кризе могу се појавити и други појединци или организације, можда опоненти и критичари, који желе медијима да пренесу поруке у вези са кризом.

Чињеница је да се у медијима никада не извештава о већини криза које се догађају у организацијама, чак и када су оне од општедруштвеног интереса. Некада се то догађа јер „прича“ није вредна објављивања, али често и зато што се организација бави ситуацијом довољно вешто да она остаје невидљива за штампу.

Криза, међутим, може да скрене пажњу медија и да буде информационо вредна. Али, уколико је њоме добро управљано, смањује се критичко извештавање и пажња медија кратко траје, а организација не угрожава свој углед, јер је за јавност битно да се увери да организација која је одговорна за ситуацију чини оно што друштво очекује.

Стална претња појаве кризних догађаја, који су данас безбедносно вишеслојни, увећала је интересовање и жељу јавности за умирујућом, али тачном поруком.³³

Велики број истраживања о овом, најважнијем делу кризне комуникације – како организовати одговор и шта учинити и рећи – своди се на четири савета: бити брз,³⁴ избећи одговор „без коментара“, бити ажуран и конзистентан – „говорити у један глас“ обично су најчешће разматрани аспекти форме одговора на кризу, мада постоје и анализирају се и неки други аспекти.

Најважније за кризу је деловати брзо. Стручњаци обично истичу значај „златног сата“, што значи да организација треба да одговори у року од шездесет или мање минута. Потреба за брзином је интензивирана употребом интернета. Криза ствара вакуум информација, а јавност и медији желе да знају шта се догодило и шта се догађа.

Информације би требало да буду ипак проверене, јер иначе могу да изазову додатне проблеме. Саветује се, такође, да треба избегавати изразе као што је „без коментара“ и да уместо тога портпарол или овлашћено лице могу да саопште да немају одговор на сва питања и да обећају да ће саопштити све релевантне информације чим их добију.

Организација, а посебно војна организација, не сме да шаље јавности и медијима контрадикторне поруке. То, међутим, не значи да само једна особа треба да говори у име

траживање (*Communication and Terrorism – Public Responses to 9/11* (2002), с. 17–23) о коришћењу медија од стране јавности у кризама каква је био терористички напад на Њујорк и Вашингтон. Утврђено је да је више од 50 одсто људи сазнало за напад посредством телевизије, док су осталима извор информација били пријатељи или сарадници, затим радио, штампа или чланови породице. Већина је, такође, оценила да је најкориснији медиј у ситуацији какав је терористички напад телевизија, затим дневне новине, а тек потом радио и интернет. Испитивање је показало да је интересовање за информације о нападу било снажно и неколико недеља после догађаја, а да је најчешћи извор и даље била телевизија.

³³ У последње време, посебно после велике кризе какав је био напад 11. септембра, догађају се парадоксалне ситуације. Медији у САД, али и у неким западноевропским земљама, изводили су промптни закључак о некој кризи као безбедносном инциденту, а надлежни су морали да докажу да он то није. То се посебно односило на наводне терористичке акте. Такав инцидент је била експлозија гаса у Њујорку 2002. године, или још увек неразјашњена наводна писма са антраксом, која су се појавила одмах после септембарског напада у неким градовима у САД.

³⁴ „Способност брзог одговора“ уведена је као тактика 1992. године, у председничкој кампањи Клинтон–Гор, а током два Клинтонова мандата у Белој кући редефинисали су је његови политички сарадници.

организације. Често је потребно да о кризи и у кризи говоре и различити експерти, као и део запослених који у својим срединама постају извор информација, што све мултипликује број „гласова“. Према томе, „говорити у један глас“ значило би да сви који говоре о војној организацији морају да имају исте податке и чињенице о којима могу да говоре.

Истраживањима различитих студија случаја дошло се до закључка да „исправно понашање“ организације подразумева више елемената.³⁵

- *Искреност* у признању да проблем постоји, посредством саопштења јавности, што делује на поверење и даје уверење да ће нешто бити учињено. Супротно понашање било би одбијање одговорности и прављење претпоставки о разлозима кризног догађаја, оптуживање других, посебно медија, да би се умањила критика или сакрио проблем.

- *Објашњење* подразумева да се брзо и кратко саопшти зашто је проблем настао и који су разлози или понашање довели до ситуације (чак иако постоје само делимичне ране информације). Неадекватним објашњењем ствара се конфликт око извора проблема, организација се представља као жртва, а други као извршиоци или тужиоци.

- *Посвећеност*³⁶ решавању кризе и дискусија о специфичним, позитивним корацима који ће бити предузети и којима ће се решити ситуација. То подразумева и јавно обећање да ће највећа активност организације бити усмерена на то да се сличне ситуације никада не догоде.

- *Изражавање кајања*: стална вербализација жаљења, емпатије, симпатије и чак непријатности. Организација мора да преузме адекватну одговорност што је дозвољено да се ситуација уопште појави, било да је у питању грешка или немарност. Лоше је ако организација преузима само условну одговорност и ограничава се само на бригу о одређеним категоријама угрожених.

- *Консултације и тражње помоћи и савета* од жртава, владе, заједнице која је погођена. Потребно је да се захтева учешће оних који су непосредно погођени и који могу да помогну да се остваре трајна решења и приступи који ће онемогућити да се појаве слични проблеми.

- *Надокнада*: савети стручњака су да је потребно да се пронађу начини да се плати надокнада чак већа очекивања заједнице или жртава. Када је војна организација у питању, као и други државни органи, надокнаде су утврђене нормативним актима.³⁷

Функције комуникације реализују се као три врста порука: *инструкције, прилагођавање и повратак угледа*.

Инструкционе поруке усмеравају заинтересоване на специфичне акције, односно говоре им шта да раде да би заштитили себе од кризе. То не мора да буде само физичка заштита, већ и многе друге врсте заштите, као што су загађења и друге опасности у животној средини. Војска поседује материје, оружја и оруђа која могу да представљају опасност за околицу уколико дође до инцидента. Зато инструкције и треба унапред да буду припремљене.

³⁵ J. Lukaszewski: *Seven Dimensions of Crisis Communication Management: A Strategic Analysis and Planning Model*, *Ragan's Communication Journal*, доступно на www.e911.com/monos/A001/html

³⁶ У описивању посвећености организације решавању кризе, препорука кризним комуникаторима је да употребљавају следеће речи: саучешће, брига, време за одговор, обука, сарадња, спремност, безбедност, квалитетан рад, хероизам, усклађеност са законом (*Crisis Communications Handbook*, Jane's Information Group, UK).

³⁷ Висина надокнаде некада зависи од одлука судова. Војска Југославије била је суочена за различитом праксом, али и манипулацијама појединих судова, што је довело до друштвених проблема и финансијских губитка за Војску.

Поруке прилагођавања (*adjusting*), које се називају и позиционе поруке, омогућавају заинтересованима да се психолошки носе са ефектима кризе. Јавност треба да зна шта се догодило, а посебно шта организација чини да би одговорила на кризу. Публицитет добијају акције које је кризни менаџмент припремио да предузме у вези са одређеном кризом, али и најаве активности организације у заштити јавности од сличних криза у будућности.³⁸ Позиционе поруке у којима се разматрају узроци, ефекти и будућа решења прослеђују се медијима и јавности кроз саопштења, интервјуе и конференције за штампу. Посебан део ових порука је изражавање симпатије или бриге за жртве, мада увек постоји опасност да изражавање забринутости може да буде схваћено као (апсолутно) прихватање одговорности.

Комуникација као облик повратка или изградње угледа

Први приоритет сваке организације у случају кризе је заштита заинтересованих страна од физичког и психичког угрожавања, а не заштита угледа.³⁹ Етички би било погрешно и неодговорно започети кризну комуникацију, усмеравајући се само на репутацију организације, уколико стејхолдери нису физички и психички збринуте. Тек када су ова питања „под контролом“, кризна комуникација може да се посвети заштити угледа, слике или карактера организације за време кризе. С обзиром на то да је највећи део истраживања у области кризне комуникације посвећен управо враћању угледа⁴⁰ организације, настале су и различите препоруке и савети о томе како кризни менаџери и комуникатори треба да користе одређену стратегију кризног одговора.

Карактеристика готово свих стратегија је да су засноване на теоријама које су изведене из различитих студија случаја, а не на научном истраживању, па зато не поседују механизам за предвиђање како ће заинтересоване стране реаговати на кризу у погледу претњи угледу организације које доноси криза.

Једна од првих стратегија која је предложена је *корпоративна апологија* – самоодбрана, у чијој је основи одбрана неког карактера накнадним оптужбама за лоше потезе.⁴¹ Сличан апологији је *Impression Management* – менаџмент импресије, који тврди да криза прети легитимности јер крши друштвене норме и да кризна комуникација треба да буде употребљена да би одржала или изградила легитимност.

Теорија обнове слике (*Image Restoration Theory*) јесте дескриптивна теорија која се користи да би се анализирали кризни случајеви. Њена главна тачка је утврђивање која је стратегија одговора употребљавана у којем случају и доношење закљу-

³⁸ Ове акције, међутим, не морају да буду брзе. Оне зависе од тога колико брзо је откривен узрок кризе, јер би без тога сва питања о акцијама обнове биле спекулације.

³⁹ Углед може да се дефинише као процена коју заинтересоване стране стварају о томе како организација задовољава очекивања која су заснована на њеном претходном понашању. Можда је најбоља илустрација изузетно висок и никад виши углед војске наше државе у јавности непосредно после бомбардовања НАТО-а. Јавност је оценила да је војска на најбољи могући начин бранила своју земљу.

⁴⁰ Углед омогућава важне потребе, као што су привлачење купаца, повећање интересовања за улагања, привлачење најбољих кадрова, мотивисање радника, повећање задовољства послом, стварање још позитивнијег медијског извештавања и позитивних финансијских извештаја.

⁴¹ *Handbook of Risk and Crisis Communication*, ed. R. Heath, D. O'Hair, Routledge, 2009, c. 105.

чака о користи те стратегије и у будућим случајевима. Комуникација је најбоље концептуализована као инструментална активност. Међутим, ова теорија не даје концептуалне везе између стратегије и елемената кризне ситуације.

Attribution Theory⁴² – теорија сагледавања полази од претпоставке да ће заинтересоване стране процењивати узроке кризе, односно да ли је узрок криза организација или екстерни фактори и да ли је криза резултат ситуационих фактора или нешто што организација не може да контролише. По овој теорији, људи ће тражити одговорност за негативне, неочекиване догађаје. Чак и са ограниченим информацијама заинтересовани ће одредити степен до ког је организација одговорна за кризу.⁴³

Полазећи од претходних теорија, амерички научници, међу којима је посебно ангажован био Тимоти Кумб (Timothy Coomb), развили су ситуациону теорију кризне комуникације, која идентификује елементе кризе који су битни за примену одређене стратегије у очувању угледа организације.⁴⁴

Теорија ситуационе кризне комуникације сматра да је врста кризе основ и оквир од ког треба поћи да би се дефинисао одговор. Она идентификује три типа/оквира за категоризацију кризе.

– Криза жртве, као што су природне катастрофе. Криза се лажним или штетним информацијама повезује са одређеном организацијом. У овој врсти криза организација има минималну одговорност.

– Случајна (акцидентална) криза, када је низак ниво одговорности организације. Последица је акцидентална, као што су, на пример, индустријски акциденти.

– Намерна (интенционална) криза, када је одговорност организације велика, као што су индустријски акциденти који су проузроковани људском грешком.

Ситуациона теорија такође користи три фактора за процену претњи које криза представља за углед: иницијална одговорност за кризу, историја кризе и претходна репутација.

Иницијална одговорност за кризу дефинисана је врстама криза. У случају природних катастрофа она (готово) да не постоји, док код случајно изазваних криза постоји низак ниво одговорности организације, а код намерних висок.

Историја криза и претходна репутација организације служе да модификују иницијалну претњу угледу. Организације које су биле погођене претходним кризама биће изложене већој претњи губитка угледа у актуелној кризи него оне које нису биле изложене кризи. Уколико су постојале раније кризе, заинтересоване стране биће склоне да другачије третирају врсту кризе – кризу жртве као случајну кризу, а случајну као намерну. Истраживања претходне репутације показала су да је ограничено веровање да добар претходни углед снажније штити репутацију за време кризе. Међутим, истраживања показују да лош претходни углед усложњава проблем повратка репутације, и да ће, као када је историја криза у питању, третирати кризу жртве као акциденталну – случајну, а акциденталну као намерну.

⁴² Социопсихолошка теорија која наглашава да актуелна самоперцепција особе снажно утиче на начине на који ће она да сагледа успех или неуспех својих актуелних напора и тако одреди своја будућа понашања.

⁴³ Handbook of Risk and Crisis Communication, ed. R. Heath, D. O'Hair, Routledge, 2009, c. 106.

⁴⁴ Handbook of Risk and Crisis Communication, ed. R. Heath, D. O'Hair, Routledge, 2009, c. 107.

Кредибилитет је заснован на претходном понашању организације. Када се догађају лоше ствари, прошло понашање се користи да се предвиде будуће акције. Међутим, претходно понашање само донекле помаже кредибилитету организације. Када је прошло понашање било адекватно и када је постојала спремност да се пружи помоћ, а садашње и будуће понашање не одговара овим очекивањима, долази до губитка угледа организације.

Када кризни менаџери и комуникатори процене претњу угледу, на основу ових фактора, они примењују стратегије договора на кризу којима указују на атрибуте кризе, умањују негативну перцепцију организације у кризи и мењају однос заинтересованих страна. На располагању им стоје следеће стратегије.

- Стратегија негирања – која тражи да се утврди било која веза између организације и кризе. Уколико организација објективно није укључена у кризу, она неће трпети било какву штету.

- Стратегија умањивања – која може да се примени код случајних криза и у којој се доказује да она није тако лоша као што медији извештавају и људи мисле и да организацији не недостаје контрола над кризом. Ако кризни менаџери имају солидне чињенице које подржавају ове тврдње, лоши ефекти кризе за углед организације су редуковани. Међутим, они и тада могу да доживе неуспех уколико су медији преплављени супротним тврдњама или уколико извешавање битно утиче на *on-line* информисање.⁴⁵

- Стратегија поновне изградње угледа – која треба да промени перцепцију организације и изгради нови углед. У реализацији те стратегије нуде се материјалне и друге форме помоћи жртвама, компензација и пуно извињење, показује се спремност на отворени разговор и дају одговори на сва питања, садржајно се сарађује с медијима и брзо се изнесе објашњења и промене, говоре се и раде ствари које су корисне за заинтересоване стране, посебно жртве и запослене и представљају се нове позитивне информације о организацији, уз подсећање заинтересованих страна на претходни добар рад и организација и криза се пореде са примерима у земљи и иностранству.⁴⁶ Ова стратегија примењује се на кризе које представљају озбиљну претњу угледу, односно на иницијалне кризе и случајеве који су удружени са честим кризама у прошлости и лошијом претходном репутацијом.

Рад са медијима у кризној комуникацији

У кризној комуникацији медији су критични елементи преко којих се заинтересованим странама упућују све значајне поруке – како инструкције, тако и све врсте позиционих порука. Медији су ти који ће директно утицати на процес решавања кризе и на углед организације. Они могу да буду подршка, али могу и пресудно да утичу на последице кризе.

⁴⁵ У тој врсти информисања – доступној свима – могуће је да преовладају поруке (конкурената, незадовољних, гневних) који негирају тврдње организације.

⁴⁶ Томе често прибегавају војне организације које користе податке, а посебно процене о различитим врстама криза у другим земљама – броју експлозија у складиштима или фабрикама, броју падова ваздухоплова, смртним, разјашњеним и неразјашњеним случајевима.

Од почетка кризне ситуације, критично је артикулисати и понављати кључну поруку и одговорати на захтеве медија. Мада извештавање медија (углавном) не може да се контролише, напори тима за кризну комуникацију да информише медије охрабриће их да гледају на организацију као на први извор информација.

Уколико организација не обезбеђује информације, медији ће бити приморани да користе алтернативне изворе, који се можда не ослањају на чињенице. Када се дају јавна саопштења о инциденту, тим за комуникацију у кризним ситуацијама требало би претходно или истовремено да примени процедуре као што су прикупљање и провера информација, стварање порука и стратегије одговора на кризу и ангажовање најважнијих заинтересованих група као подршке организацији.⁴⁷

Мада однос организације и медија зависи од типа и озбиљности инцидента, интеракција са медијима идеално би требало да укључи следеће кораке: одговоре на медијске захтеве, мониторинг извештавања и реаговање на нетачности, слање саопштења, давање иницијалних интервјуа (телефоном и/или „у етар“) припремање и одржавање конференција за штампу, организовање додатних интервјуа.

У раду са медијима у кризној ситуацији треба поштовати општа правила односа са медијима, као што су квалитет саопштења за јавност, припрема и принципи организовања и садржаја прес конференција или правила о давању интервјуа и слично. Међутим, кризна ситуација захтева и неке специфичне активности и процедуре у раду са новинарима. То се односи, на пример, на могућност приступа месту догађаја, одржавање сталних, са унапред утврђеним временом, конференција за новинаре (у зависности од последица кризног инцидента), на сусрете са новинарима на отвореном, формирање здружених центара за кризну комуникацију или медијског пула.⁴⁸

За комуникацију са медијима битно је да се утврди сигурна раздаљина између медија и сцене догађаја да би се омогућила операција надлежних и безбедност професионалних комуникатора. Битна је, у зависности од типа догађаја, извесна контрола новинара и сниматеља, која се постиже издавањем посебних беџева и омогућавањем рада само акредитованим новинарима.

У инцидентима изазваним техничко-технолошким проблемима медији могу да имају ограничени приступ, уз евентуално коришћење медијског пула због безбедности професионалних комуникатора и њихове заштите од опасних материја и других опасности у близини места, али и да би се дозволило овлашћенима да спроводе операцију и да се жртве заштите од претеране пажње.

Принципи рада са медијима у кризним ситуацијама захтевају од кризних комуникатора усмеравање и понашање које није својствено стањима без криза. То се пре свега односи на брзину, посредовање верификованих информација, али и изражавање спремности на сарадњу, бриге (за жртве и потенцијалне жртве), показивање посвећености решавању кризе и слично. Медији ће тада знати да процене квалитет комуникације организације и својим извештавањем допринесу решавању кризе и очувању угледа организације.

⁴⁷ Најважније заинтересоване групе за војноорганизациони систем могу да буду национална влада и локална власт, њени припадници, чланови локалне заједнице, али и стручњаци и познаваоци система одбране (често називани „аналитичарима“), као и чланови невладиних организација.

⁴⁸ Медијски пул, иако непопуларан међу новинарима и уредницима, некада је једино решење за кризне ситуације. Он подразумева постојање ауторизованих сниматеља и фотографа – из саме организације или овлашћених медија – чији се материјали у вези са кризом стављају на располагање свим другим медијима.

Поруке у кризним ситуацијама

Поруке, стратегија и техника рада комуникатора у кризним ситуација зависи од карактера организације, али и од врсте кризе. Војне организације ће свакако упућивати различите поруке у односу на профитна и приватна предузећа, а оне ће зависити и од тога да ли су у питању природне катастрофе, кризе које је изазвао човек и механичко-техничке (случајне) кризе.

Природне катастрофе обухватају велики број организација из различитих сектора неке заједнице.⁴⁹ Током природних катастрофа јавност гледа у владу и службе за ванредне ситуације као на лидере у решавању кризе, али је улога припадника војске такође веома значајна у обезбеђивању информација у вези са ангажовањем у помоћи становништву и могућим утицајем кризе на операције и рад војне организације. Представници војне организације морају да сарађују у комуникацији са другим организацијама, а сви који су задужени за комуникацију морају да делују складно и да упућују адекватне поруке.

За време изненадних несрећа, организације морају да понуде заједници веома проактивне информације:⁵⁰ *тренутно доступне информације* – услови у околини и упозорења која се шаљу радио-телевизијом, on-line и штампаним медијима, као и на сајту организација које су ангажоване у природној катастрофи; *информације о претходној припреми* – припремљена храна, вода, батеријске лампе, радио-апарати, медицинске потрештине; *ажуриране информације* – уверавање јавности о превентивним и другим корацима које организације, пре свега службе за ванредне ситуације и војска, предузимају; *додатне информације* – као што су дежурни телефони и специјални веб-сајт

Поруке које се упућују у природним несрећама углавном су инструкционе, а тон саопштавања мора да буде умирујући, али и довољно подстичући у односу на потребу широког ангажовања у решавању криза и умањивању жртава.

Догађаји које је изазвао човек, који представљају кризну ситуацију за војску, могу да се односе на тероризам и терористичке нападе, узимање талаци, побуне и оружане конфликте, саботаже или диверзије, али и на насиље у војној организацији и кризе као што су афере унутар организације (корупција, хапшења, догађаји са смртним исходом). Управљање несрећама које је изазвао човек примењује се на различите ситуације да би се заштитили напори спасавања, истрага и жртве. Ови инциденти могу да услове тешке психолошке ефекте на оне који реагују, заинтересоване или на јавност.

У комуникацији у кризама битно је водити рачуна и о осетљивости информација: обезбедити све доступне информације и објаснити зашто одговорни не могу да открију друге информације о спасавању, обнови, истрази или другим значајнијим питањима.

Кључне поруке морају да буду кратке, концизне поруке о емпатији, способности за одговор и решавање кризе, као и будућим корацима да би се обезбедио кредибилитет и ауторитет организација које су одговорне за решавање кризе.

⁴⁹ Уз војну организацију, то могу да буду дежурне и хидрометеоролошке службе, изабрани званичници различитог нивоа, службе као што су водовод, електродистрибуција, гасовод, телекомуникације, транспорт, предузећа, школе, медији.

⁵⁰ *Crisis Communication Handbook*, ed. L. Fernandez, M. Merzer, *Jane's Information Group*, UK, с. 119.

Инциденти изазвани случајно, односно механичко-технолошким оштећењима, могу да укључе производне или оперативне проблеме или акциденте у областима као што је транспорт, инфраструктура и/или на објектима. Комуникатор у оваквој кризној ситуацији треба да има информације о детаљима инцидента и догађају који је довео до њега, ко је укључен у инцидент и какве су непосредне последице за безбедносно, сигурносно и регулаторно стање у области која је захваћена инцидентом.

Тим или комуникатор морају да буду упознати за организационим операцијама и процедурама, посебно уколико треба да одговоре или потврде питања у вези са заштитом или обуком.

Инструкционе поруке треба да се односе, пре свега, на заштиту личне безбедности становништва, али је потребно упутити и поруке које говоре о посвећености организације решавању кризе.

Комуникациони канали

Поред медија, као главног комуникационог канала, кризне ситуације захтевају да се користе и други канали комуникације како би се главним заинтересованим странама упутиле поруке које омогућавају њихово ангажовање и подршку организацији у решавању кризе и очувању њеног кредибилитета. Најважнији актери су: жртве и њихове породице, запослени, односно припадници заједнице где се догађај збио или где организација делује, као и влада и изабрани званичници.

Канали комуникације могу да буду различити за различите групе актера. Када су породице жртава у питању, потребан је директан контакт како би се чланови породица обавестили пре него што се имена жртава објаве у јавности.

За време кризе комуникација са запосленима или припадницима неке организације је исто тако важна као и комуникација са спољним заинтересованим групама.⁵¹ Са њима постоји више начина комуникације: састанци, електронска пошта, билтени или интранет обавештења, писма, а у великим и просторно распршеним организацијама и телеконференције, које омогућавају великом броју запослених да директно чују овлашћене руководиоце.

Војна организација може да комуницира са заједницом – окружењем индиректно, посредством удружења локалне заједнице, изабраних руководилаца, локалних медија и својих припадника, који обично живе у окружењу, али може да користи и плакате, неформалне лидере заједнице, да одржава састанке на отвореном, упућује отворено писмо или поруке на посебно креираној страници – одговор на кризу на сајту организације.

Комуникација са владом, регулаторним и правним телима у кризама често резултира укључивањем истражних, правосудних или регулаторних власти. У тим случајевима организације се углавном понашају у складу са захтевима и инструк-

⁵¹ Постоје најмање три разлога зашто је правовремена и директна комуникација са припадницима организације или запосленима суштинска: 1. потреба запослених да чују важне информације од својих послодаваца, а не од медија, 2. могућност да спољни експерти објасне кризу и дају инструкције запосленима што може да умањи проблеме организације, као и 3. чињеница да су запослени носиоци порука организације у ширем окружењу и да морају да буду упознати са свим битним чињеницама.

цијама власти, показујући осетљивост за општедруштвене потребе. То се посебно очекује од војних организација.

Кључне поруке за заинтересоване стране морају да буду у сагласности са порукама које се прослеђују медијима за ширу јавност. Међутим, поруке за стејхолдере могу да укључе додатне информације и инструкције, као што је потреба да се припадници додатно ангажују или да промене начин рада.

Период после кризе

У периоду после кризе организације се враћају нормалним операцијама и криза има мањи приоритет. Међутим, још увек постоји потреба за комуникацијом и потреба да се из кризе нешто научи. У том периоду постоји потреба *follow up* комуникације са заинтересованим странама, која укључује нове податке о напретку у опоравку од кризе, акцијама које су предузете да се спречи нова криза, давању информација које су обећане током кризе, а на које није дат одговор, те обезбеђивање информација било ком органу који истражује кризу. Све кризе подразумевају истрагу, било да је воде државни органи или сама организација, што је најчешћи случај код војних организација. За веома значајне кризе организације желе да саме објаве резултате сопствене истраге. Овакве информације морају да буду дате у разумном року и да буду саопштене на разумљив начин.⁵²

Последња компонента комуникације у кризним ситуацијама је сагледавање „научене лекције“, односно шта је добро обављено, а шта би требало да се унапреди. Ова фаза некада је позната као *post mortem*, а њена кључна тачка је разматрање различитих аспеката кризне комуникације. Анализира се да ли су информације биле корисне у периоду одговора на кризу и ефикасност дисеминације различитих кризних порука бројним заинтересованим странама у току укупне кризне комуникације.

За све организације добро је да планирају да чим спроведу свој одговор на кризу или акцију то и забележе, јер је институционална меморија кратка. Критични део било код кризног одговора је да приступ о наученом буде „на месту“, тако да институција може да запамти грешке, успех и победу у реалном времену, односно истовремено са решавањем проблема. Већина криза не може да буде избегнута, али приступ „научене лекције“ упућује организацију која је прошла кроз кризу како да предвиди, ублажи или можда чак и редукује појављивање сличних ситуација.

Свака криза има и етичку димензију. Када постоје жртве, неко треба да се сматра одговорним. Јавност ће у периоду после кризе хтети да зна ко је одговоран за жртве.

Комуникација одговора на кризу је више изучавана него било који други аспект кризне комуникације, али још постоји много тога да се истражи. Недостатак истраживања заснованих на теоријама и нагласак на студијама случаја, које потичу из извора „из друге руке“, ограничиле су развој рада на истраживању повратка угледа.⁵³

⁵² У одговору на кризу често се најави да ће резултати истраге бити саопштени, али се то не учини. Професионални медији ће тражити саопштење о резултатима истраге.

⁵³ Студије случаја су засноване на медијским извештајима, а не на информацијама које директно потичу од људи који су укључени у процес кризног менаџмента. Други проблем са овим студијама случаја је тај да је савет само спекулација уколико није тестиран.

И поред ових недостатака, анализе засноване на студијама случаја стотина компанија и других организација, откриле су склоп понашања која су била противна изградњи поверења и очувању репутације и кредибилитета. Што је већа негативна природа инцидента и већи број жртава, веће су могућности за појаву неадекватног понашања. Добри кризни планови направљени су да би отклонили, антиципирани или елиминисали негативне аспекте понашања.

Комуникација у специфичним кризним ситуацијама

Специфичне кризне ситуације у војноорганизационим системима су карактеристичне, јер су оне истовремено кризне ситуације и за друштво у целини. То се првенствено односи на непосредну ратну опасност и ратно стање, али и на ванредно стање у обиму у којем се ангажује војна организација.

Ванредно стање

Ванредно стање (енглески: State of emergency, немачки: Ausnahmезustand) представља посебан правни режим који се заводи на целој или делу државне територије за време *непосредне ратне опасности или ванредних прилика насталих услед побуне, нереда, штрајкова, елементарних непогода и сл.* Надлежни органи једне државе у оваквим ситуацијама проглашавају ванредно стање на основу уставних и законских овлашћења, предузимају ванредне мере приправности или мобилизације, Војске и становништва, врше разна ограничења грађанских и личних слобода – ограничавање слободе кретања, збора и договора, штампе и слично; укидање одређених мирнодопских прописа и замена специфичним за одређену ситуацију, делимично или потпуно преношење цивилне управе у надлежност војних власти, проширивање надлежности војних судова и увођење преких судова.

Ванредно стање проглашава и укида законодавни орган (Скупштина), али законодавни системи неких земаља у овом погледу овлашћују и шефа државе, владу или неки други орган.⁵⁴ Устав Републике Србије и Закон о одбрани, када је реч о надлежностима, предвиђају да одлуку о увођењу ванредног стања доноси Скупштина Републике Србије, а ако она није у могућности да се састане, одлуку заједно доносе председник Републике, председник Народне скупштине и председник Владе.⁵⁵

Када се говори о кризном менаџменту у овим условима, првенствено треба сагледати сегмент који је довео до проглашења ванредног стања. Угрожавање безбедности као последица испољавања различитих садржаја конкретних деловања и могућност управљања и изазивања кризе умногоме поставља и низ нерешених питања. Појаве из домена социолошког угрожавања безбедности није могуће унапред претпоставити нити тачно одредити. Извори ове врсте угрожавања могу бити унутар и изван друштава – првенствено се мисли на глобални ниво.

⁵⁴ *Војна енциклопедија*, Редакција војне енциклопедије, II издање, књига 6, Београд, 1973, с. 131.

⁵⁵ Закон о одбрани, глава II, чл. 8 и 9, Београд, 2007.

Имајући у виду да карактеристике друштвених појава, њихова непредвидљивост, динамичност, испреплетеност и повезаност са многим чиниоцима умногоме усложњавају њихову идентификацију и предвиђање деловања, што изузетно отежава превентивно деловање, као фазу преткризног стања у нивоу постојања могуће кризе.

Са аспекта кризног менаџмента врло је важно превентивно деловање, пре завођења ванредног стања, као мере, односно активног деловања ради стварања повољних услова за спровођење одређених акција које се у неким „нормалним“ околностима не могу спровести.

Ако се посматра контекст безбедносног ризика, који претходи или на неки начин условљава завођење ванредног стања, у конкретном случају, за Републику Србију, од посебног су утицаја:

- сецесионистичке и сепаратистичке тежње и покушаји унутар државе;
- територијалне претензије суседних држава;
- тероризам;
- организовани криминал;
- међунационални и међуетнички конфликти;
- кризна жаришта и безбедносна нестабилност у суседним државама и могућност њиховог преливања;
- природне катастрофе;
- претња агресијом;
- економска и политичка нестабилност у држави;
- угрожавање основних принципа демократског развоја државе итд.⁵⁶

Ова класификација подложна је променама и може се дефинисати сходно другој врсти критеријума. То је полазни и најважнији критеријум за израду коначног предвиђања будућег догађаја, пројекције и деловања организације, државе или Војске у целини. Од суштинског је значаја идентификовање ових претњи,⁵⁷ њихова анализа и прогноза у циљу превазилажења и активног предузимања дефинисаних акција или мера.

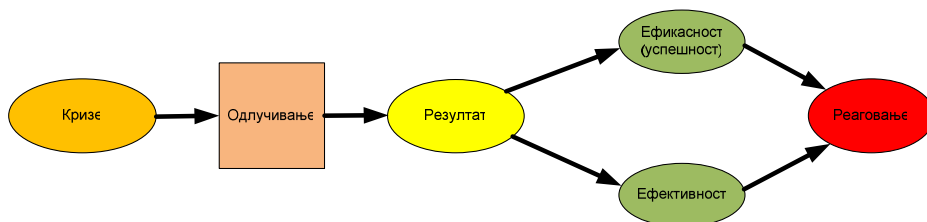
Кризни менаџмент у овим условима, када је реч првенствено о деловању Војске, базиран је на мерама реалне и објективне анализе познатих врста, облика и степена угрожавања, те анализи последица насталих услед угрожавања безбедности. Све адекватне процене стања претварају се у *операционализовани кризни менаџмент план* за конкретну акцију у датој ситуацији и спроводе се детаљно. То је суштинско питање и има приоритетни значај у процесу остваривања кризног менаџмента у условима ванредног стања. Конкретна израда дефинисаних задатака и одређених процедура прописује се за сваку конкретну активност у менаџмент кризном плану, кроз допуну и примену одређених правила о употреби јединица у разним условима које намеће конкретна ситуација. Врло је тешко предвидети апсолутно све мере и поступке, али у начелу је неопходно дефинисати оријентацију деловања у таквим условима.

⁵⁶ М. Ракић: *Безбедносна превентива*, Институт за политичке студије, Земун, 2006, с. 68.

⁵⁷ Под претњом се у овом случају подразумевају конкретни облици угрожавања безбедности.

Важно за кризни менаџмент у дефинисаним условима ризика, изазова и претњи јесте примена дефинисаних норми из усвојених докуманата системског нивоа, почев од Стратегије одбране, Доктрине одбране, па до конкретних планова или кризних менаџмент планова, који се активирају у датом моменту и по њима се делује у ситуацији проглашења ванредног стања. У том случају не сме бити одступања између теорије и праксе, јер би такво стање било извор угрожавања безбедности, што би у пракси несумњиво имало велике последице.

У конкретном случају, када је у питању кризни менаџменту условима ванредног стања, како је већ дефинисано, он може бити последица непредвиђених догађаја или опасности које се директно одражавају. Важно је напоменути да се процес предузимања реализације предвиђених активности кризног менаџмента одвија кроз следеће процесе:



Слика 1 – Резултати одлука омогућавају ефикасан и ефективан одговор у условима ванредног стања

У овом смислу потребно је спроводити различите мере на свим нивоима и уз развијање информативног система и комуникација на свим нивоима ангажовања носилаца и непосредних извршилаца прописаних активности. Дефинисање сфере кризног менаџмента у случају ванредног стања треба да се спроводи на свим нивоима, од положаја и улоге грађана, па до непосредно дефинисаних носилаца одређених улога у конкретној ситуацији или ангажованих снага и средстава.



Слика 2 – Ношење са кризом почиње идентификацијом најбоље свакодневне процедуре и планирање за будућност „шта – ако“

У вези с тим, разумевање комплексности промена структуре кризе омогућава да се организујемо. Менаџмент алати могу се развијати у контролама и изради наређења, чак иако су парцијални. Кризни менаџмент је специфична мера предузета за ефикасно и ефективно решавање проблема изазваних одређеним догађајем, који је претходио увођењу ванредног стања. Кризни менаџмент укључује не само свакодневно идентификовање процедура, већ и планирање „шта ако се“ деси у целокупном евентуалном програмском планирању, што се најјасније види на слици 2. У том смислу комуникацијски процес с јавношћу је интегрални део кризног плана, што је већ раније поменуто.

Непосредна ратна опасност

Ратна опасност представља стање у којем се може наћи (или налази) једна или више држава, односно одређено подручје (већих или мањих размера), а које се карактерише мањим или већим степеном могућности отпочињања рата. Непосредну ратну опасност карактеришу: политички, економски, *војни притисци*, *провокације*, *демонстрације силе*, *психолошко-пропагандна* дејства и сл. Начелно јој претходи период затегнутости у односима између одређених земаља, али може наступити и изненадно. Скупштина Републике Србије наређује предузимање мера приправности ради прелазна на ратно стање.⁵⁸

Војни притисци представљају једно од средстава којим се испољава војна сила у међународним односима. Облици манифестације: извођење војних вежби и маневара у близини границе, повећање војних ефектива, опремање и наоружавање у знатно већим размерама него што је то потребно за одбрамбене сврхе, наглашена милитаризација друштва, провокације и изазивање инцидената на граници, иселјавање пограничног становништва и извођење фортификацијских радова, изградња војних база на туђим територијама и др. Све је то у функцији демонстрације силе и често представља увод у војну агресију. Циљеви су различити: економско и војно исцрпљивање држава према којима се примењује, стварање психозе повећане ратне опасности, разарање морално-политичке стабилности и кохезије суседних земаља, изазивање унутрашњих немира, подстицање на активности реакционарних, непријатељских, националистичких и сличних снага, изнуђивање одређених уступака и др. У савременим условима војни притисак је елемент ратне доктрине великих сила, нарочито према независним државама.⁵⁹

Демонстрације силе представљају, када је реч о војној терминологији, акције претећег или зававајућег карактера ради застрашивања противника, како би се постигао одређени војни или политички циљ. Могу бити на копну, мору и у ваздушном простору. У миру обично се изводе у близини границе или у територијалним водама државе коју треба застрашити. Испољавају се на разне начине: груписањем ОС дуж границе, извођењем честих маневара, повредама ваздушног простора, спањем јачих ратних формација у близину земље која се покушава заплашити и др. Није допуштена међународним правом, јер су се чланице УН обавезале да међусобне спорове решавају мирним путем и одрекле се претње, односно употребе силе. Демонстрације су такође назив за борбене акције које се изводе ради прикривања стварних намера.⁶⁰

⁵⁸ *Војни лексикон*, ВИЗ, Београд, 1981, с. 512.

⁵⁹ *Исто*, с. 692–693.

⁶⁰ *Исто*, с. 100.

Провокације у међународним односима представљају изазивање граничних и других инцидената, демонстрација силе и предузимање сличних мера чији је циљ заоштравање односа, вршење политичких, војних притисака и присиљавање друге стране на одређене противмере. Најчешћи облици притиска су војне вежбе, маневри и друге војне активности у близини границе земље која се провоцира, повреда територије, ваздушног простора, територијалних вода, дипломатско-конзуларних представништава и сл. Могу бити и много суптилније, применом метода и средстава специјалног рата. Способност за ефикасно супротстављање и спречавање провокација битан су садржај одбрамбене способности.⁶¹

Психолошки рат представља скуп организованих мера и поступака које једна или више држава (обично потенцијални агресори) предузимају према становништву и ОС друге државе, како би утицале на свест, мишљење, схватање, осећање и понашање људи у миру и рату и тиме допринеле (олакшале) реализацију својих политичких, војних и других циљева. У суштини, то је планско коришћење пропаганде од стране агресора, којом се жели разорити унутрашња стабилност и кохезија земље према којој постоје непријатељске намере. Поред информативно-пропагандних средстава, обухвата и друге делатности: науку, технику, забаву, спорт и сл. Често има обележја грубог мешања у унутрашњу политику других земаља: обмањивање, дезинформација, шпијунажа, тероризам, економски притисци и демонстрација силе.⁶²

Ови елементи утичу на ангажовање Војске са аспекта повећања њених напрезања и изнуравања, а пре свега стварање напетости у друштву – држави и стварање релације неповерења у државно руководство.

Кризни менаџмент је у таквој ситуацији поље свог деловања дефинисао путем кризних менаџмент планова и оживотворава их кроз непосредно ангажовање војних састава, сходно адекватној процени руководства. Све зависи о каквој се врсти притиска ради и које се снаге ангажују. Војска, њени делови, ангажују се према утврђеним плановима, а своје активности остварују у духу дефинисаних упутстава о борбеном употреби јединица и наређењима претпостављених команданата и командира или претпостављених старешина, а сходно Закону.

Последице деловања и умањења одређених, односно непредвиђених опасности и облика испољавања притисака у случају непосредне ратне опасности, намећу питање умањења могућих последица у свим фазама настајања опасности. Основни предуслов за изналажење адекватних мера које треба спроводити налаже и строго поштовање одређених критеријума који су првенствено огледају у следећем:

- што пре идентификовати постојеће опасности и њихове могуће последице;
- који органи и јединице морају одмах реаговати и како усмеравати њихове активности;
- шта учинити да сви субјекти друштва спремно реагују на све појаве које их угрожавају, које документе припремити пре настанка опасности и које мере и активности предузети на отклањању извесних последица.

У конкретном случају неопходно је добро познавање извора, узрока и последица одређених врста притисака да би се изнашла одговарајућа решења имплементирана кроз одређене планове и активности јединица у наведеним ситуацијама, а

⁶¹ Исто, с. 477.

⁶² Војни лексикон, ВИЗ, Београд, 1981, с. 478.

која ће на ефикасан начин пружити заштиту јединицама и спречити утицај на њено извршавање задатака у таквој ситуацији. Начини ангажовања јединица у овим условима дефинисани су кроз обуку и оспособљавање јединица, односно наставне планове и програме обуке, а имају извориште у Доктрини обуке.

Ратно стање

Ратно стање представља, по међународном ратном праву, објаву рата или отпочињање непријатељстава између две или више држава. Правила међународног права која регулишу међународне односе у миру престају да важе или се суспендују, а на снагу ступају правила међународног ратног стања и неутралности. Проглашењем ратног стања на снагу ступају посебни унутрашњи прописи који битно мењају правни, управни и економски систем земље, ради спровођења што потпуније мобилизације свих извора за вођење рата. Ти прописи одражавају се на права и обавезе грађана. Прописима о народној одбрани, који се доносе за време мира, овлашћују се одређени органи да у ратном стању врше далекосежне захвате у свим сферама живота земље, да наметну одређене обавезе становништву (нпр. радне обавезе, обавезе евакуације, цивилну заштиту и сл.) организацијама и правним лицима, односно да суспендују и ограниче одређена права (и уставна) тих лица и организација. Законодавство сваке земље одређује који је орган надлежан да прогласи ратно стање. Код нас је то Народна скупштина или, у изузетним случајевима, председник Републике, председник Народне скупштине и председник Владе.

Моменат кад је ратно стање проглашено по уставним прописима неке земље не мора се подударати с појавом рата по међународном праву. Оно може претходити рату или наступити после започињања рата. Мере предвиђене међународним ратним правом почињу са наступањем рата. У стању проглашења рата по унутрашњим прописима земље, кад рат још није почео, примењују се само две мере међународног ратног права које нису условљене постојањем рата (међународно право овлашћује државу да предузме извесне мере безбедности и пре отпочињања оружаног сукоба).⁶³

Међународно ратно право је део међународног права којим се за време рата регулишу односи међу државама, односно субјектима међународног права. Ово одређује међународна права и активности зарађених страна, као и права и дужности зарађених у односу на неутралне земље, и обрнуто. Предмет регулисања међународног ратног права је рат на копну, мору, ваздуху и надваздушном простору. Док је класично међународно ратно право регулисало само рат, тј. онај оружани сукоб који воде државе по претходној објави рата или недвосмислено манифестованој вољи да ратују, нови развитак међународног ратног права тежи да правилима ратног права потчини сваки оружани сукоб међународног карактера, који, с обзиром на употребљене снаге, интензитет непријатељстава и друга обележја нема све карактеристике рата. На унутрашње сукобе који избијају против законите власти једне земље не примењују се правила међународног ратног права. Под одређеним условима унутрашњи оружани сукоб може прерасти и у сукоб међународног карактера, па се тада примењују правила међународног ратног права.

⁶³ Војна енциклопедија, II издање, књига 8, Београд, 1974, с. 47.

Међународно ратно право посматра рат искључиво кроз постојећа, уговорна или обичајна правна правила, која га регулишу, односно ограничавају. Остали видови рата (војни, социолошки, друштвено-политички итд.) и његови проблеми су ван домета међународног ратног права.⁶⁴

Са овако дефинисаним ратним стањем и специфичностима који га детерминишу, поступци се у свакој ситуацији припремају и изводе према конкретној замисли. Употреба јединица реализује се према борбеним правилима, а сходно конкретној ситуацији. Особеност или карактеристика кризног менаџмента није у ситуацији извођења борбених дејстава, већ у елементима активности које претходе борбеним дејствима и, на крају, активностима након извођења борбених дејстава. То су кључни моменти које треба имати у виду када је у питању кризни менаџмент у овим условима.

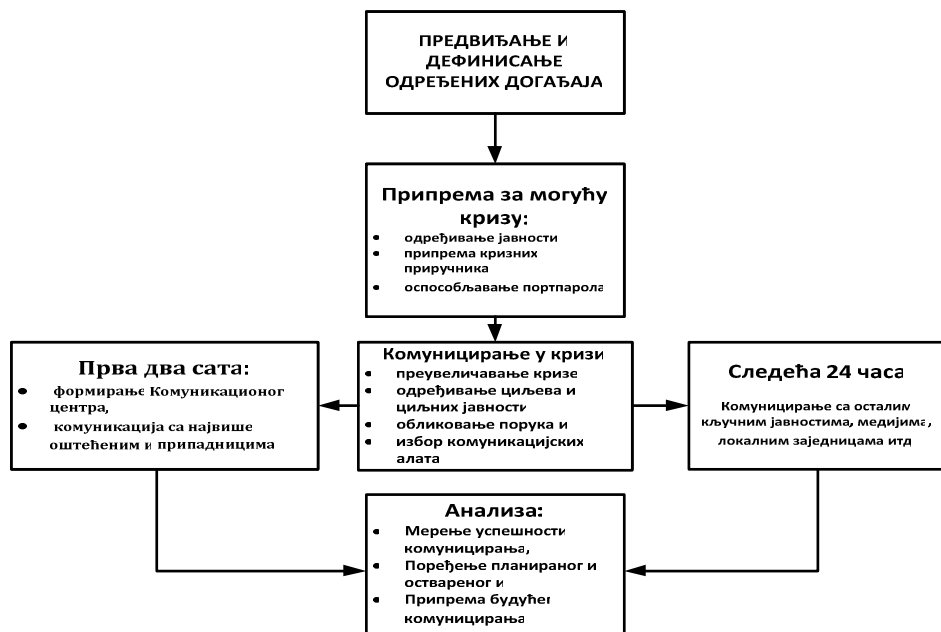
Кад се разматра питање ратног стања и активности које прате такво стање, неминовно је сагледати и елементе који прате рат као глобални ниво и елементе на нивоу државе. У оквиру рата не изводе се само класичне борбене активности, већ се јављају и други елементи који су карактеристични и за ванратно стање. То су подручја деловања људи, а и природе или околине, што недвосмислено упућује да се и тај аспект мора имати у виду.

Модел кризног комуницирања у специфичним условима

За успешну кризну комуникацију у условима специфичним за војноорганизационе системе могуће је применити модел који је приказан на шеми 1. С обзиром на то да у наведеним кризним ситуацијама, посебно непосредној ратној опасности и ратном стању, војна организација има највећу одговорност у управљању кризом, она има и специфичну надлежност у комуникацији с јавношћу. Од одговорног и тачног информисања, пласирања адекватних порука, заштите безбедности операције и њених учесника до коришћења разноврсних комуникационих канала којима се правовремено и објективно делује према заинтересованим странама у земљи и иностранству, умногоме зависи и успешно супротстављање безбедносним проблемима које доносе ове кризе.

За кризну комуникацију у специфичним условима неопходна је добра превенција и припрема у преткризном периоду. *Превенција*, пре свега, подразумева прикупљање обавештајних података и процене ризика, у чему учествују и стручњаци за комуникацију. Још значајнија је *припрема* за могућу кризу – формирање тима за кризну комуникацију, припрема информативног материјала (аудио-визуелног, писаног и другог), ажурних листа контаката и израда кризних приручника. Сарадња и координација са другим организацијама која треба да подстакне добре односе са становништвом, локалном заједницом и званичницима и другим цивилним чиниоцима данас је у надлежности цивилно-војне сарадње. У периоду припрема оспособљава се један или више портпарола за комуницирање с јавношћу у различитим кризама.

⁶⁴ Војна енциклопедија, II издање, књига 5, Београд, 1973, с. 376.



Шема 1 – Модел кризног комуницирања

Када дође до избијања специфичне кризне ситуације, започиње реализација унапред припремљеног плана. Међутим, могуће је да недостатак информација у првом моменту изазове преувеличавање кризе, па су због тога рад кризних комуникатора и упућивање првих порука јавности веома значајни у прва два сата. У том периоду очекује се ангажовање целог тима за кризну комуникацију, који поред сталних, обучених чланова, може да има и придодате чланове, као што су стручњаци за поједине области, преводиоци, ИТ стручњаци, консултанци за односе са јавношћу, сниматељи и фотографи и други.

У том периоду почиње са радом и кризни комуникациони центар, који омогућава да чланови тима за кризне комуникације могу да управљају унутрашњим и спољашњим комуникационим потребама. Овај центар ситуира се близу кључних подручја, као што је командно место или простор за прес конференције, чиме се обезбеђује да информације теку што брже.⁶⁵ С обзиром на карактер криза које могу да угрозе и комуникациони центар, унапред се обезбеђује и алтернативно место.

⁶⁵ Кризни центар треба да се опреми: телефонима са више линија, листом контаката (организације, власти, медији и друге заинтересоване групе), компјутерима повезаним са мрежом организације, као и приступом интернету, штампачима, факсовима, затим генераторима, батеријама, храном, водом и медицинским потрештинама, спикерфоном за конференцијске позиве, великом таблом за излагање ажурираних информација и хронологије ситуације, тако да цео тим буде у току са развојем догађаја, затим телевизијским апаратима, кабловима или сателитском везом да би се пратило извештавање медија, канцеларијским материјалом и потребним документима.

Комуникацијски тим започиње одмах селекцију и прилагођавање већ припремљених порука или, што није редак случај, приређује нове и адекватније и одабира комуникацијске алате којима ће деловати према јавности (најчешће саопштења, изјаве и интервјуи или конференције за новинаре).

У ванредним ситуацијама комуникатори војне организације ће бити ангажовани у мери у којој су укључене и јединице и други делови војноорганizacionог система. Могуће је да тада они буду део тима или здруженог комуникационог центра у којем ће учествовати и представници других организација, најодговорнијих за решавање кризе. Карактеристичне кризне ситуације у ванредном стању су јавни протести и немири, који могу да прерасту у шире насиље. Одговорне организације морају да раде са медијима како би се обезбедило извештавање које ће у највећој могућој мери да сачува животе и имовину. Требало би, пре свега, избећи стално емитовање сцена насиља, што може да охрабри сличне акте или погрешно одреди ниво протеста.⁶⁶

Кључни процес у специфичним условима за војноорганizacionе системе представља рад и однос са медијима. Он је посебно значајан у ратном стању, када је цело друштво изложено социјалним, материјалним и психичким напрезањима.

Посредством медија прослеђују се поруке које су брижљиво припремљене и обликоване на основу прикупљених информација. Поруке треба да имају дејство на укупно становништво, али и на специфичне циљне групе, но у првим сатима посебно је значајно упућивање порука најугроженијима, жртвама и припадницима војне организације.⁶⁷ Кризни комуникатор треба посебно да буде свестан времена давања информације о одређеној операцији. Такве информације дају се тек када је операција завршена, а уколико је она различитим каналима саопштена раније, комуникатор треба да буде спреман за одговор – било да је у питању порука или директан деманти. Уобичајено је да се о завршеним операцијама дају информације које се односе на: локацију, величину ангажованих снага, њено трајање, последице, квантитет и квалитет ангажованог оружја и оруђа или нове технологије, уколико ти подаци нису поверљиви.

За новинаре је, по правилу, утврђена дистанца од зоне операције, да се не би угрозила операција или животи новинара. Уобичајено је да се медијским посленицима издају беџеви са свим битним подацима који су потребни за улаз у комуникациони центар или рад на терену. У ратним ситуацијама најчешће је увођење медијског пула, у којем се нуде видео-снимци или фотографије и које су припремили војни сниматељи или сниматељи изабраних медија (обично националне агенције).

У периоду после кризе, који у специјалним ситуацијама, као што је ратно стање, значи превазилажење кризне ситуације за цело друштво, неопходно је наставити са информисањем јавности и упућивањем различитих врста порука. Јавност би требало обавестити о укупним напорима система који су уложени да би се криза решила, последицама кризе по систем и друштво у целини, али и пружити информације које су биле недоступне током саме кризе. Кризни комуникатори и кризни менаџмент имају обавезу да на основу искуства унесу у планове искуства и измене, евентуално, кризно комуницирање.

⁶⁶ Саветује се избегавање снимања нереда и насиља из хеликоптера, јер такви извештаји повећавају слику нереда и указују изазивачима насиља на најрањивије локације.

⁶⁷ Поред масмедија, канали комуникације када су ове групе у питању могу да буду и директни контакти, посебни канали обавештавања, сусрети или састанци и слично.

Закључак

Кризна комуникација је значајна активност сваке организације у кризној ситуацији. Резултат тога је формулисање посебних теорија и понуда стратегија и техника, чији је основни циљ да у кризној ситуацији омогуће адекватну комуникацију с различитим врстама јавности. Кризна комуникација је, поред успешног управљања кризом, које враћа организацију у нормалне токове, неопходна да би организација изашла из кризе са што мањим последицама.

Јавност посебно критички доживљава кризе у организацијама као што су војно-организациони системи, који имају значај посебне друштвене институције и опште-друштвену улогу. Кризна комуникација војноорганизационог система, која је у различитим врстама кризе добро реализована, на више начина утиче на организацију – умањује перцепцију кризе у јавности, ствара поверење јавности и штити углед војске као друштвено одговорне институције.

Кризна комуникација захтева одговорну и што свеобухватнију реализацију у различитим фазама. У фази припреме и превенције неопходно је припремити план кризног комуницирања и кадрове који треба да се баве кризном комуникацијом. Такође, потребно је посветити пажњу и време обуци за њену реализацију. У периоду одговора на кризу неопходно је познавати различите форме и садржаје који омогућавају да организација утиче на адекватну перцепцију кризе у јавности и да се њоме заштити јавна, лична, па и национална безбедност, углед и друге потребе организације.

У војноорганизационим системима могуће су различите кризе, које је изазвао човек или су последица случајних акцидената, које су карактеристичне и за друге јавне или приватне организације, профитни или непрофитни сектор. Међутим, војне организације могу да се суоче и са кризама чији обим и јачина угрожавају становништво одређеног социјетета у целини, као што су рат или непосредна ратна опасност.

У понуђеном моделу кризног комуницирања војноорганизационих система у посебним ситуацијама анализирани су параметри значајни за кризну комуникацију у припремној фази, фази одговора на кризу и посткризној фази.

Литература

1. *Војна енциклопедија*, II издање, књига 8, Београд, 1974.
2. *Војна енциклопедија*, Редакција војне енциклопедије, II издање, књига 6, Београд, 1973.
3. *Војни лексикон*, ВИЗ, Београд, 1981.
4. *Communication and Terrorism, Public and Media Responses to 9/11*, ed. Greenberg, Hampton Press, Inc, New Jersey (Stempel, Hargrove 17–26) Wakshlag (XIII–XV) 2002.
5. Coombs, T.: *Conceptualizing Crisis Communication in Handbook of Risk and Crisis Communication*, Routledge, 2009.
6. Coombs, T.: *Crisis Management and Communications*, Institute for Public Relations, 2007; доступно на www.instituteforpr.org/files/uploads/Coombs_Crisis2.pdf
7. *Crisis Communication Handbook*, ed. Fernandez L., Merzer M., Jane's Information Group, UK, 2004.

8. Crowther, D.: *Crisis Communication Planning Organizing and Completing a Plan That Works*; доступно на www.101publicrelations.com
9. *Закон о одбрани*, Глава II, чл. 8 и 9, Београд, 2007.
10. Lukaszewski, J.: *Seven Dimesnions of Crisis Communication Management: A Strategic Analysis and Planning Model*, Ragan`s Communicaion Journal, 1999; доступно на www.e911.com/monos/A001.html
11. Ракић, М.: *Безбедносна превентива*, Институт за политичке студије, Земун, 2006.
12. Seeger, M. T., Sellnow, T. L., Ulmer, R. R.: *Communication, organization and crisis* in: Roloff M. E (Ed) *Communication Yearbook*, 21, 1998.
13. *Handbook of Risk and Crisis Communication*, ed. Heath R., O`Hair D., Routledge, 2009.
14. www.mallenbaker.net