

IZJAVA O OGRANIČENJU ODGOVORNOSTI: Informacije i mišljenja izneseni u ovom dokumentu ne predstavljaju nužno stavove i mišljenja USAID-a ili Vlade Sjedinjenih Američkih Država.

Riječi i pojmovi koji imaju rodno značenje, korišteni u ovom dokumentu, odnose se jednako na muški i ženski rod, bez obzira na to jesu li korišteni u muškom ili ženskom rodu.

VODIČ ZA KRIZNO
KOMUNICIRANJE ZA
SUDOVE

SADRŽAJ

PREDGOVOR	5
IZVRŠNI SAŽETAK	7
EXECUTIVE SUMMARY	11
VODIČ ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE ZA SUDOVE	15
Šta je to kriza i kriza u sudstvu.....	17
Stalni tim za upravljanje krizama i krizno komuniciranje u sudovima.....	19
Sedam ključnih koraka za uspješno krizno komuniciranje.....	29
Vodič za krizno komuniciranje za sudove: Umjesto zaključka.....	47
PSIHOLOŠKA PODRŠKA U KRIZNIM SITUACIJAMA	49
Kako se nositi sa stresom u kriznim situacijama?.....	49
Samopomoć u stresnim situacijama.....	50
Upravljanje strahovima.....	52
Strah od javnog nastupa.....	54
Strategije za prevenciju doživljaja stresa.....	56
Psihološke intervencije u kriznim situacijama i nakon kriznih situacija	58
Psihološki aspekti komunikacijskog procesa.....	61
Stilovi ponašanja	62
Samorefleksija i refleksija nakon krizne situacije.....	64
Psihološka podrška u kriznim situacijama: Umjesto zaključka.....	67
PRILOZI VODIČU ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE ZA SUDOVE	69
Prilog 1: Plan kriznog komuniciranja za specifičnu kriznu situaciju – Model za kreiranje plana kriznog komuniciranja.....	69
Prilog 2: Protokol komunikacije s medijima.....	75
Prilog 3: Smjernice za glasnogovornika.....	76
Prilog 4: Šta se mora, a šta ne smije u radu s medijima/novinarima/javnostima.....	77
Prilog 5: U slučaju greške ili loših vijesti.....	78
Prilog 6: Psihološka podrška u kriznim situacijama.....	79
Literatura: Vodič za krizno komuniciranje za sudove.....	80
Literatura: Psihološka podrška u kriznim situacijama.....	80
Bilješke	81

PREDGOVOR

Vodič za krizno komuniciranje za sudove nastao je kao rezultat opredjeljenja i nastojanja USAID-ovog projekta Pravosuđe protiv korupcije u BiH (Projekt) da podrži jačanje kapaciteta partnerskih sudova u oblasti informisanja javnosti i pomogne unapređenje njihove transparentnosti u radu, što je važan faktor u borbi protiv korupcije i jačanja povjerenja javnosti u rad pravosuđa.

USAID-ov projekt predstavlja petogodišnju inicijativu za vladavinu zakona koja će trajati do septembra 2024. godine. Cilj Projekta je pomoći pravosuđu u BiH da ojača kapacitete za učinkovito gonjenje počinitelaca u predmetima visoke korupcije, privrednog i organizovanog kriminala. Još jedan od osnovnih ciljeva jeste prevencija i sprečavanje korupcije u pravosudnim institucijama te jačanje njihovog integriteta. Ključni partneri Projekta su Visoko sudsko i tužilaštvo vijeće (VSTV) BiH te svi sudovi i tužilaštva sa sjedištem u Banjoj Luci, Sarajevu, Zenici, Tuzli, Bijaću i Mostaru.

Trenutna percepcija javnosti i povjerenje javnosti u bosanskohercegovačko pravosuđe su na veoma niskom nivou. Neophodno je kontinuirano i proaktivno djelovati na izgradnji povjerenja građana u pravosuđe, a to je moguće postići samo predanim radom i vidljivim rezultatima, te kontinuiranom i adekvatnom komunikacijom pravosudnih institucija prema javnostima u BiH, uključujući medije.

Zbog vrlo specifičnih i relativno čestih kriznih situacija s kojima se predstavnici pravosudnih institucija u BiH suočavaju i uzimajući u obzir kompleksan proces kriznog upravljanja i komuniciranja, evidentno je kako je predstavnicima partnerskih institucija koji upravljaju krizama i komuniciraju u takvim situacijama, potrebna podrška.

Upravo je cilj Vodiča za krizno komuniciranje za sudove da pruži praktične savjete i preporuke za postupanje u kriznim situacijama, posebno u vezi s komunikacijom informacija koje se odnose na rad na predmetima korupcije, organizovanog i privrednog kriminala na visokom nivou. Pri nastajanju ovog dokumenta uzete su u obzir informacije koje su predstavnici partnerskih sudova i tužilaštava pružili tokom 2020. godine u procesu izrade Modela strategije za krizno komuniciranje u sudovima i tužilaštvima, kojim su predviđeni izrada i korištenje Vodiča za krizno komuniciranje

kao jedna od mjera za postizanje strateških ciljeva. Izradu Vodiča podržali su i predstavnici partnerskih sudova kroz sveobuhvatne konsultacije.

Pored praktičnih savjeta i uputa za postupanje u kriznim situacijama, u Vodiču je moguće pronaći i korisne savjete koji se odnose na psihološku podršku pojedincima ili timovima u sudovima i tužilaštvima u suočavanju s kriznim situacijama. Posebnu vrijednost Vodiča predstavlja ponuđeni Model za kreiranje plana kriznog komuniciranja na osnovu kojeg sudovi mogu kreirati adekvatan plan komuniciranja za specifičnu kriznu situaciju i na taj način efikasnije planirati i upravljati kriznom komunikacijom. Takođe, u prilogu Vodiča nalaze se i drugi korisni alati, protokoli i smjernice za postupanje i komuniciranje u kriznim situacijama.

Ovaj dokument, Vodič za krizno komuniciranje USAID-ovog projekta Pravosuđe protiv korupcije, namijenjen je prvenstveno partnerskim sudovima, ali svakako može biti od koristi i drugim sudovima u BiH.

Projekt ovom prilikom želi izraziti zahvalnost svim predstavnicima partnerskih sudova na učešću u procesu izrade ovog dokumenta. Posebno se zahvaljujemo konsultantima Projekta – Branku Hrvatiniu, sudiji Vrhovnog suda Republike Hrvatske, Admiru Arnautoviću, glasnogovorniku Kantonalnog tužilaštva Tuzlanskog kantona, i Dženani Kalaš, psihologinji – na izuzetnom stručnom doprinosu, savjetima i pomoći u izradi ovog dokumenta.

IZVRŠNI SAŽETAK

U kriznim situacijama, sve organizacije, uključujući i sudove, nisu u mogućnosti da funkcionišu normalno. Kriza može ugroziti postizanje zacrtanih poslovnih ciljeva, te istovremeno narušiti ugled institucije. Moguće je da “na prvi pogled” kriza ne izgleda tako strašno, međutim, negativan uticaj krize na reputaciju suda može biti jako velik. Upravo zato neophodno je raditi na prevenciji kriza kontinuiranim jačanjem transparentnosti i pružanjem informacija javnosti. Ukoliko do krize ipak dođe, tada je potrebno pristupati komuniciranju s javnošću s naročitom pažnjom.

Vrlo je važno pokušati predvidjeti kriznu situaciju i ukoliko je moguće spriječiti je. Ako to nije moguće, onda je važno pokušati dobro upravljati krizom te nastojati dobro komunicirati s javnošću, naročito putem medija. Treba imati na umu kako će određena potencijalna kriza zaista postati kriza kada je mediji ili određene interesne grupe proglase krizom.

Razlozi koji mogu dovesti do nastajanja kriznih situacija u sudstvu mogu biti različiti. Pa ipak, posebnu pažnju, između ostalog, treba obratiti na sudske predmete koji imaju značajnu vrijednost u društvu, predmete koji uključuju određene javne osobe, te osobe iz organizovanih kriminalnih grupa, predmete u kojima se sudi za određene koruptivne aktivnosti odnosno organizovani kriminal, predmete odnosno djela gdje su zapriječene velike kazne te predmete u kojima su optuženi za izuzetno brutalna djela ili za neko ekstremeno nasilje.

Radi se zapravo o javno eksponiranim predmetima koji su posebno zanimljivi javnosti. Ovakve predmete javnost prati i pamti, te na osnovu izvještavanja medija formira sliku o radu suda. S tim u vezi, u ovakvim predmetima vrlo je velika mogućnost za nastajanje krizne situacije, te ova vrsta predmeta zahtijeva pojačanu proaktivnu komunikaciju s javnostima radi preveniranja moguće krize.

Za proaktivnu komunikaciju s javnostima, vrlo je važno imati uspostavljen stalni tim za krizno komuniciranje. Ovaj tim trebaju činiti pojedinci koji posjeduju različite ekspertize i u skladu s tim su u mogućnosti da dobro upravljaju različitim aspektima krizne situacije i adekvatno komuniciraju s javnostima.

Preporučeno je da tim za krizno komuniciranje bude uspostavljen prema sljedećem obrascu: voditelj tima za krizno komuniciranje (u pravilu predsjednik odgovarajućeg suda, čija je najvažnija uloga da koordinira komunikaciju suda s medijima i javnosti), koordinator tima za krizno komuniciranje (koji pomaže voditelju tima u određivanju prioritetnih zadataka i rješavanju upita), pravni savjetnik (pruža pravne savjete vezano za ključne poruke medijima), komunikacijski savjetnik/glasnogovornik (pruža komunikacijske savjete timu za krizno komuniciranje), koordinator IT službe (osigurava tehničku podršku u kriznim situacijama), koordinator web stranice (objavljuje relevantne informacije na službenoj web-stranici suda) te psiholog (osigurava psihološku podršku članovima tima).

Sedam je ključnih koraka za uspješno krizno komuniciranje. Prvi i osnovni korak kod upravljanja kriznim situacijama je analizirati situaciju koja se dogodila. U ovom procesu jako su važni brza koordinacija i utvrđivanje što većeg broja relevantnih činjenica koje su dovele do krizne situacije.

Drugi izuzetno značajan korak je obavještanje članova tima za krizno komuniciranje o svim relevantnim činjenicama koje se odnose na kriznu situaciju te adekvatno definisanje zadataka za svakog od članova. Treći korak je procjena potrebnog nivoa kriznog komuniciranja. To znači da je neophodno da tim za krizno komuniciranje utvrdi stepen krizne situacije odnosno nivo krizne komunikacije koju je potrebno provesti, uzimajući u obzir kriterije utvrđene i navedene u Vodiču. Posebnu pažnju treba posvetiti upravljanju komunikacijom (4. korak), što podrazumijeva redovnu internu komunikaciju sa svim zaposlenicima suda, a naročito s glasnogovornikom odnosno predstavnicima službe za odnose s javnošću suda. Takođe, jako je važno u ovom procesu identifikovati zainteresovane ciljne javnosti te voditi evidenciju o upitima javnosti i medija. Kao peti korak istaknuta je važnost umijeća razvijanja ključnih poruka. Dakle, nakon što se utvrdi nivo krize, potrebno je kontinuirano prilagođavati unaprijed razvijene ključne poruke ili pak raditi na razvijanju novih specifičnih poruka. Takođe, važno je i definisati koje su to najefikasnije metode komuniciranja te objavljivanja ključnih poruka. Nakon njihovog razvijanja, kao šesti korak u ovom procesu, neophodno je da sve ključne poruke koje će se distribuisati interno (zaposlenicima suda) i eksterno (medijima i zainteresovanim javnostima) odobri predsjednik suda, uz podršku pravnog i komunikacijskog savjetnika/glasnogovornika. U zavisnosti od specifičnosti određene krizne situacije, ključne poruke mogu se objaviti na različite načine i u različitim vremenskim okvirima. Ukoliko se radi o vrlo visokom ili visokom nivou krize, službenu objavu za medije

trebao bi dati predsjednik suda. Posljednji, sedmi korak u ovom procesu, odnosi se na praćenje povratnih informacija te evaluaciju kriznog komuniciranja. To podrazumijeva pažljivo praćenje razvoja situacije te svih medijskih objava (kvantitativna i kvalitativna analiza u smislu broja i tonaliteta članaka koji mogu biti pozitivni, negativni ili pak neutralni). Evaluaciju kriznog komuniciranja potrebno je inicirati odmah nakon aktiviranja tima. Cilj je brza i adekvatna reakcija na određenu krizu, te efikasan odgovor u ovakvim potencijalno kriznim ili kriznim situacijama.

Pored praktičnih smjernica za krizno upravljanje i komuniciranje u kriznim situacijama, u ovom Vodiču moguće je pronaći i određene korisne smjernice i alate čiji je krajnji cilj psihološko osnaživanje članova tima, ali i svih sudija i zaposlenika sudova koji su se suočili ili se suočavaju s kriznim situacijama prilikom obavljanja svog posla. Pomenute smjernice uključuju preporuke i korisne alate kako se nositi sa stresom u kriznim situacijama, kako se zaštititi od stresa, kako upravljati strahovima (uključujući i strah od javnog nastupa), kao i upute za psihološku samopomoć te za samorefleksiju i refleksiju nakon krizne situacije.

Takođe, u prilogu ovog Vodiča nalaze se različiti korisni alati, protokoli i smjernice za postupanje i komuniciranje u kriznim situacijama. Posebnu vrijednost Vodiča predstavlja ponuđeni Model za kreiranje plana kriznog komuniciranja. Na osnovu ovog modela, sudovi mogu na jednostavan način, slijedeći upute iz obrasca, kreirati adekvatan plan komuniciranja za specifičnu kriznu situaciju i tako efikasnije planirati i upravljati kriznom situacijom.

EXECUTIVE SUMMARY

In a crisis, all organizations, including courts, are unable to function normally. The crisis can jeopardize the achievement of set business goals, and at the same time damage the reputation of the institution. At first glance, it may seem the crisis does not look so terrible, but the negative impact of the crisis on the reputation of the court can be huge. That is why it is necessary to work on crisis prevention by continuously strengthening transparency and providing information to the public. If a crisis does occur, then communication with the public needs to be approached with special care.

It is very important to try to anticipate a crisis and, if possible, prevent it. If this is not possible, then it is important to try to manage the crisis well, and to communicate well with the public, especially through the media. One needs to be aware that a certain potential crisis will indeed become a crisis when the media or certain interest groups declare it a crisis.

The reasons that can lead to crises in the judiciary can be different. However, special attention should be paid, among other things, to court cases that have significant value in society, cases involving certain public figures and persons from organized crime groups, cases in which certain corrupt activities or organized crime are tried, cases or acts for which long prison sentences are prescribed, and cases in which the accused are charged with extremely brutal acts or extreme violence.

Here we are talking about cases that are in the public spotlight and of particular interest to the public. The public monitors and remembers such cases, and based on media reports, form an opinion about the work of the court. Therefore, in such cases, there is a very high possibility of a crisis, and this type of case requires enhanced proactive communication with the public to prevent it.

For proactive communication with the public, a Permanent Crisis Communication Team needs to be established. This team should comprise individuals who possess different expertise and accordingly can manage different aspects of the crisis well and communicate adequately with the public.

It is recommended that the Crisis Communication Team be established according to the following pattern: Crisis Communication Team Leader (usually the president of the relevant court, whose most important role is to coordinate the court's communication with the media and the public), Crisis Communication Team Coordinator (assisting the Team Leader in prioritization and inquiry resolution), Legal Advisor (provides legal advice on key media messages), Communication Advisor/Spokesperson (provides communication advice to the Crisis Communication Team), IT Services Coordinator (provides technical support in a crisis), Website Coordinator (publishes relevant information on the court's official website), Psychologist (provides psychological support to Team members).

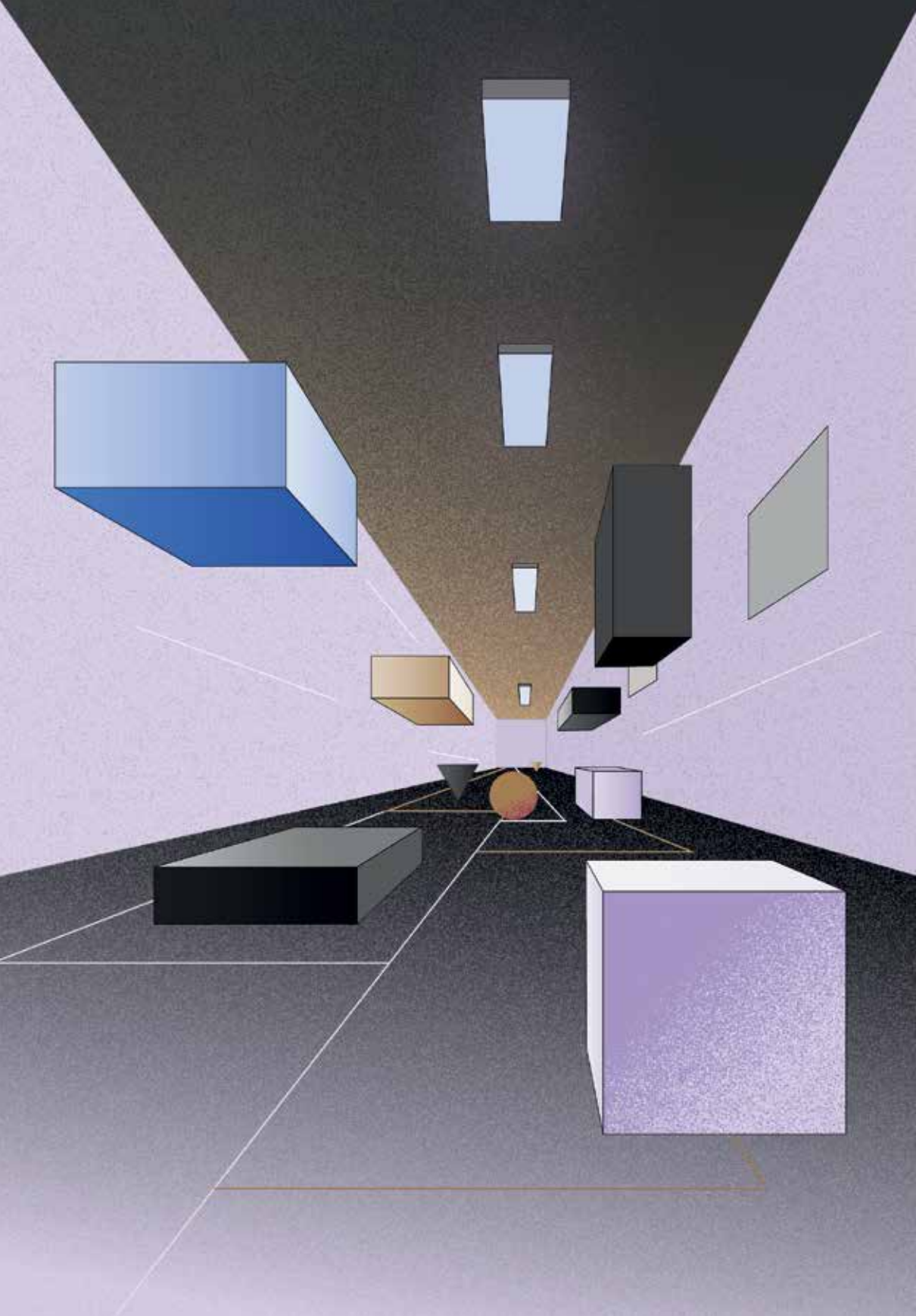
There are seven key steps to successful crisis communication. The first, most basic step in crisis management is to analyze the situation. In this process, rapid coordination and identification of as many relevant facts as possible that led to the crisis is very important.

Another extremely important step is to inform the members of the Crisis Communication Team about all relevant facts related to the crisis and to adequately define the tasks for each of the members. The third step is to assess the required level of crisis communication. This means that Crisis Communication Team need to determine the degree of crisis, i.e., the level of crisis communication that needs to happen, considering the criteria established and listed in the Guide. Communication management deserves special attention (step 4), which means regular internal communication with all court employees, and especially with the spokesperson or representatives of the court's public relations service. Also, it is very important in this process to identify target audiences and to keep records of inquiries from the public and the media. As a fifth step, the Guide highlights the importance of the art of developing key messages. Therefore, once the level of the crisis has been determined, pre-developed key messages need to be continuously adjusted or new specific messages developed. Also, the most effective methods of communication and publishing key messages must be defined. After their development, as the sixth step in this process, all key messages which are to be distributed internally (to court employees) and externally (media and interested public) need to be approved by the court's president, with the support of legal and communications advisor/spokesperson. Depending on the specifics of a particular crisis, key messages can be published in different ways and at different times. If there is a high-level crisis, the official announcement for the media should be given by the president of the court.

The last, seventh step in this process refers to monitoring feedback and evaluating crisis communication. This implies careful monitoring of the development of the situation, and all media publications (quantitative and qualitative analysis in terms of the number and tonality of articles that can be positive, negative, or neutral). Crisis communication evaluation should be initiated immediately upon the team's activation. The goal is a quick and adequate reaction to a particular crisis and an effective response to a crisis or situations that have the potential to develop into one.

In addition to practical guidelines for crisis management and communication, the Guide contains certain useful guidelines and tools which have the goal to psychologically empower the Team members, but also all judges and court staff who have faced or are facing a crisis in their jobs. These guidelines include recommendations and useful tools on how to deal with stress in a crisis, how to protect against stress, how to manage fear (including the fear of public speaking), instructions for psychological self-help, self-reflection and post-crisis reflection.

Also attached to this Guide are various useful tools, protocols, and guidelines for dealing with and communicating in a crisis. The special value of the Guide is the offered Model/form for creating a crisis communication plan. Based on this model, courts can easily, following the instructions in the form, create an adequate communications plan for a specific crisis and thus more effectively plan and manage a crisis.



1

VODIČ ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE ZA SUDOVE

Kriza je situacija u kojoj svaka organizacija, pa tako i sudovi, prestaje funkcionisati normalno. Dok s jedne strane ugrožava postizanje zacrtanih poslovnih ciljeva, kriza istovremeno narušava ugled institucije. Iako na prvi pogled kriza nema dramatične doseg, njen negativan uticaj na reputaciju suda može biti izuzetno velik. Nijedan sud, nijedan sudija ne želi postati centralna tema medijskog skandala i završiti na naslovnici novina ili u udarnom terminu dnevnika. Upravo zato je potrebno raditi na prevenciji kriza, a ako do krize već dođe, posebnu pažnju treba posvetiti komuniciranju s javnošću, što nekad zahtijeva puno više vremena od trajanja same krize.

Važno obilježje krize je i stalni pritisak zbog nedostatka vremena, pa proces donošenja odluka u kriznoj situaciji mora biti brz i efikasan. Pravovremeno komuniciranje relevantnih i vjerodostojnih informacija s javnošću osigurava transparentnost i vjerodostojnost djelovanja suda te umanjuje mogućnosti objavljivanja netačnih informacija koje mogu dodatno pogoršati kriznu situaciju i otežati njeno rješavanje. Sve su ovo razlozi zbog kojih je u komunikacijskom smislu rješavanje krizne situacije jedan od najvećih izazova.

Za učinkovito djelovanje u kriznoj situaciji najvažnije je da već prije nastanka potencijalne krizne situacije sudovi imaju razvijene **(i)** planove za njihovo rješavanje (kratkoročni opšti, kako bi se izbjegla stihija) te **(ii)** strategije za krizno komuniciranje¹, **(iii)** vodiče za kriznu komunikaciju i **(iv)** komunikacijske planove za krizno komuniciranje tokom (konkretne) krize.

1 Vidjeti Model strategije za krizno komuniciranje u sudovima i tužilaštvima, USAID-ov projekt Pravosuđe protiv korupcije.

Kada postoji svijest o potencijalnim kriznim situacijama i njihovim opasnostima, planiranje i djelovanje u ranoj fazi krize, ili čak prije njenog izbijanja, smanjuje mogućnost eskalacije problema.

Takođe, pravovremeno i efikasno upravljanje kriznom situacijom može potpuno otkloniti potrebu za kriznom komunikacijom. Međutim, ako početni napori u rješavanju krizne situacije ne poluče uspjeh, dobro pripremljena i vođena komunikacija u krizi može ne samo smanjiti štetu već i osnažiti ugled suda.

Vodič za krizno komuniciranje za sudove vitalan je dio pripravnosti i odgovora na krizne situacije. Uspjeh svake organizacije, pa tako i sudova, u velikom dijelu zavisi od njene reputacije. Postojanje razrađenog plana kriznog komuniciranja – koji je integrisan u proces upravljanja krizom, razumljiv i praktikovan od strane sudija i ostalih zaposlenika sudova – može spasiti ugled suda.

Percepcija javnosti o sudovima i njihovom radu vrlo je složeno pitanje. Kada je sudačka profesija u pitanju, krizne situacije najčešće i nastaju zbog reaktivne, afektivne i često ad hoc komunikacije sudova, kao i njihovog izbjegavanja medija i medijskih nastupa često uzrokovanih nedostatkom iskustva u oblasti odnosa s javnošću, ali i strahom od javnog nastupa u medijima.

Kada kriza već nastupi, njeno je rješavanje otežano prvobitno zbog nerazumijevanja zakonitosti prema kojima se svaka krizna situacija odvija, a onda i zbog nepostojanja adekvatne komunikacijske strategije – koja u ovim slučajevima podrazumijeva i kriznu komunikaciju. Upravo zbog toga, USAID-ov projekat je tokom 2020. godine razvio Model strategije za krizno komuniciranje i stavio ga na raspolaganje svojim partnerskim sudovima i tužilaštvima.

Razvoj specifičnog Vodiča za krizno komuniciranje za sudove važan je dio pripreme za djelovanje u kriznim situacijama i predstavlja prijedlog okvira za krizno komuniciranje.

Sa stajališta praktične primjene, Vodič za krizno komuniciranje ima sljedeću ulogu:

- Definisanje i uspostavljanje kriznog tima
- Definisanje zadataka i odgovornosti kriznog tima
- Utvrđivanje specifičnih koraka koje treba poduzeti u kriznoj situaciji

- Definisane dionika koje treba kontaktirati i dostupnih resursa i procedura koje treba slijediti
- Osigurava preduslove za trening, testiranje i usavršavanje.

Ovaj Vodič za krizno komuniciranje za sudove osmišljen je kao alat za preveniranje potencijalnih kriznih situacija, ali i kao mehanizam pravovremenog i odgovarajućeg odgovora na nastale krizne situacije.

ŠTA JE TO KRIZA I KRIZA U SUDSTVU

Kriza može nastati u različitim oblicima i zato ne postoji neka generalno prihvaćena definicija krize.

Krizu možemo definisati kao neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji možemo samo djelomično uticati tako da se može završiti na razne



načine (Ašanin Gole, 1998.). U sudstvu kriza nastaje kao posljedica ljudskog djelovanja, iako je rjeđe moguće da bude uzrokovana i prirodnom pojavom (primjer za to je upravo postojeća pandemija). Vrlo često krizne situacije u sudstvu povezujemo s medijima i "vrlo lošim publicitetom" koji se negativno odražava kroz lošu percepciju sudstva. Zbog toga je mogućnost predvidjeti kriznu situaciju i spriječiti je (a ako to nije moguće onda dobro upravljati njome) nemjerljivo važna. Tada treba posebnu pažnju posvetiti komunikaciji s javnošću, posebno putem medija. Jasno je da će određena krizna okolnost to i postati te prerasti u krizu tek onda kad je mediji ili uticajne interesne grupe prozovu krizom.

Razlozi koji pogoduju stvaranju kriznih situacija u sudstvu mogu biti brojni, ali treba poći od onih osnovnih za koje nam iskustvo govori da mogu generisati krize, a to su npr. postupanja sudova u predmetima koji su karakteristični po tome da mogu postati "pogodno tlo" za nastanak kriznih situacija.

Svakako su to sudski predmeti koji su vezani za:

- vrlo veliku važnost predmeta za veći broj odnosa koji su već nastali ili se očekuje da će nastati u budućnosti
- važnost predmeta s obzirom na društvenu/e vrijednost koja se štiti i/ili dotiče sudskom odlukom
- određene javne osobe i njihov rad i odgovornost odnosno za osobe iz organizovanih kriminalnih grupa
- koruptivne aktivnosti odnosno organizovani kriminal
- djela velike zapriječene kazne ili brutalnost djela te ekstremno nasilje
- ostale okolnosti koje se na pojedinim područjima mogu procijeniti naročito važnim ili osjetljivim.

Posebno u ovakvim sudskim postupcima treba osvijestiti da složenost predmeta i to kako ona činjenična tako i pravna onemogućava opštoj populaciji puno razumijevanje samog postupanja sudova, pa i konačno sudske odluke. Time se otvara realna mogućnost manipulisanja tom javnošću kroz poluistine, izostavljanjem bitnih ili pozitivnih dijelova, pa čak i plasiranjem neistina.

Svakako bi bilo potrebno, pri nastojanju predviđanja i preveniranja potencijalnih kriznih situacija koristiti Vodič kroz dobre prakse u procesuiranju koruptivnih krivičnih djela, krivičnih djela sa finansijskim elementom i krivičnih djela organizovanog kriminala, naročito dio 6, "Posebna pitanja u predmetima za koje postoji veliki interes javnosti i medija". Navedeni Vodič sadrži jasnu definiciju javno eksponiranih predmeta, kriterije za njihovo određivanje, kao i vrste.²

Kako su upravo to predmeti koji su posebno zanimljivi javnosti, koje javnost prati i pamti i prema njima formira i svoju percepciju rada sudova, jasno je da je u tim predmetima nastupanje potencijalne krize vrlo vjerovatno i zahtijevaju pojačanu proaktivnu komunikaciju s javnošću radi preveniranja krize.

STALNI TIM ZA UPRAVLJANJE KRIZAMA I KRIZNO KOMUNICIRANJE U SUDOVIMA

Stalni tim za upravljanje krizama i komuniciranje³ činit će pojedinci iz različitih disciplina i s različitim ekspertizama koji će shodno tome pokrivati različite segmente upravljanja kriznom situacijom i kriznog komuniciranja. U procesu organizovanja kriznog tima treba razmotriti i uspostavljanje saradnje s vanjskim saradnicima, ekspertima koji će po potrebi djelovati kao dio tima.

"U izradu plana kriznog komuniciranja trebali bi se uključiti rukovodioci institucija, sekretari, osobe zadužene za odnose s javnošću. Važno je konsultovati i predsjednike sudskih odjeljenja. U svakom slučaju, što je više ideja, dolazi se do boljeg rješenja."

**Konsultativna sesija (17. 12. 2020.),
glasnogovornik**

-
- 2 Vodič je dostupan na linku: <http://www.rs.cest.gov.ba/index.php/cest-usaid-file/prirunici/2649-vodic-u-procesuiranju-koruptivnih-kr-djela/file>
 - 3 Iako određeni sudovi imaju ograničene ljudske resurse, što predstavlja evidentan izazov, preporučuje se uspostavljanje ili planiranje uspostavljanja ovakvog stalnog tima. Formiranje jednog ovakvog tima strateško je opredjeljenje suda da prati sve potencijalne rizike i koliko je to moguće, prevenira, predvidi ili spriječi eventualne krize, te uspostavi potrebne mehanizme upravljanja krizama kada do njih dođe, kao i za komuniciranje u kriznim situacijama.

Ovaj standard realno je teško ostvariv u postojećim uslovima, kako finansijskim tako i zbog mogućeg nepovjerenja prema uvođenju vanjskih osoba u krug tima kojeg čine zaposlenici sudova. Međutim, nije naodmet razmisliti i o ovoj mogućnosti te u slučaju određenih specifičnih kriza pokušati isprobati i ovakav pristup.

Tim za krizno komuniciranje svake će godine revidirati Vodič za krizno komuniciranje tako da:

- Provjeri tačnost kontakata relevantnih dionika i saradnika
- Uključi nove inicijative i procijeni identifikovane rizike
- Po potrebi, ažurira strategiju i praksu komuniciranja te procedure upravljanja u kriznim situacijama.

Tim za krizno komuniciranje suda odredit će djelokrug poslova svakog člana tima zavisno od određene uloge prema sljedećem obrascu:

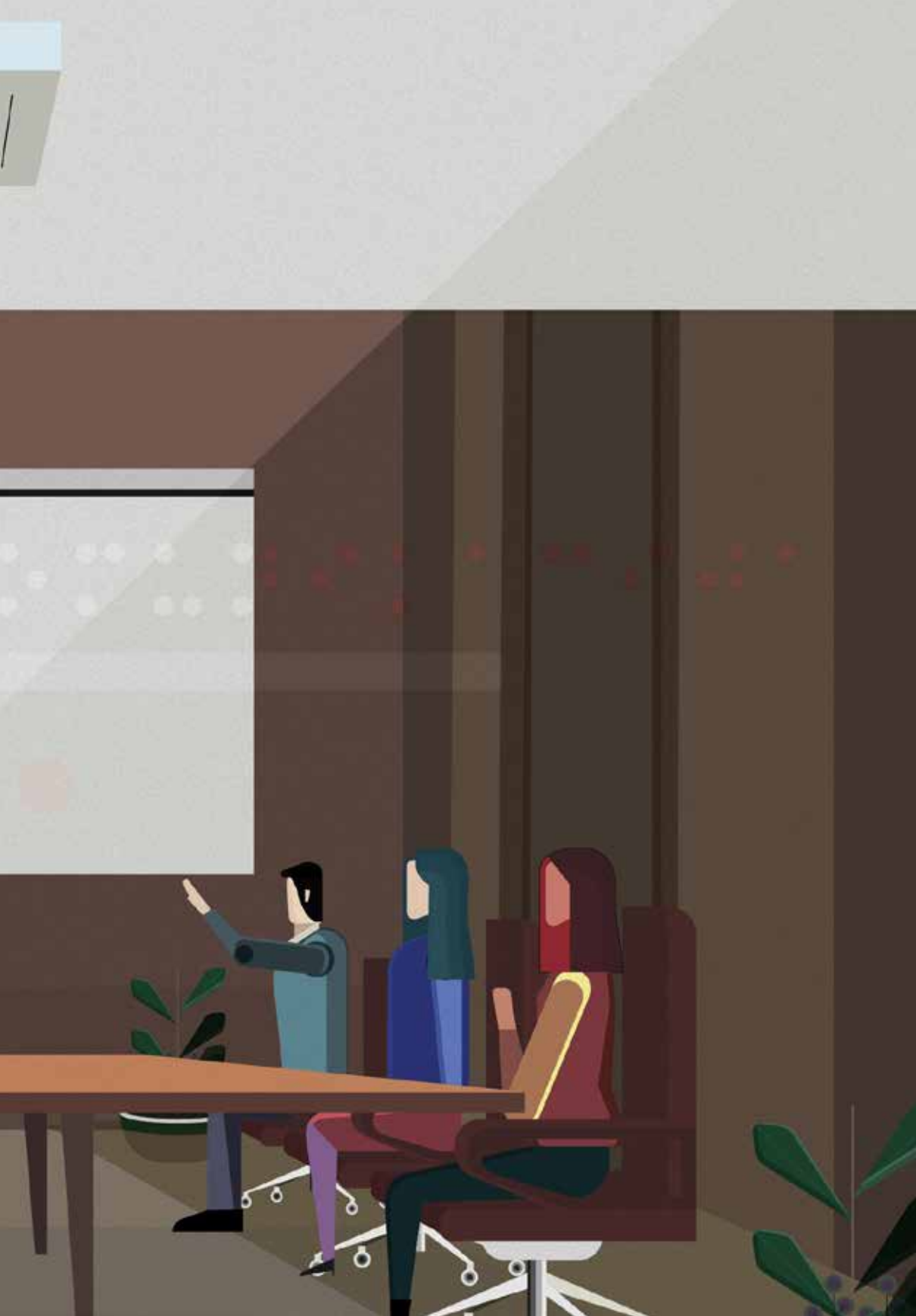
Uloga / Djelokrug poslova

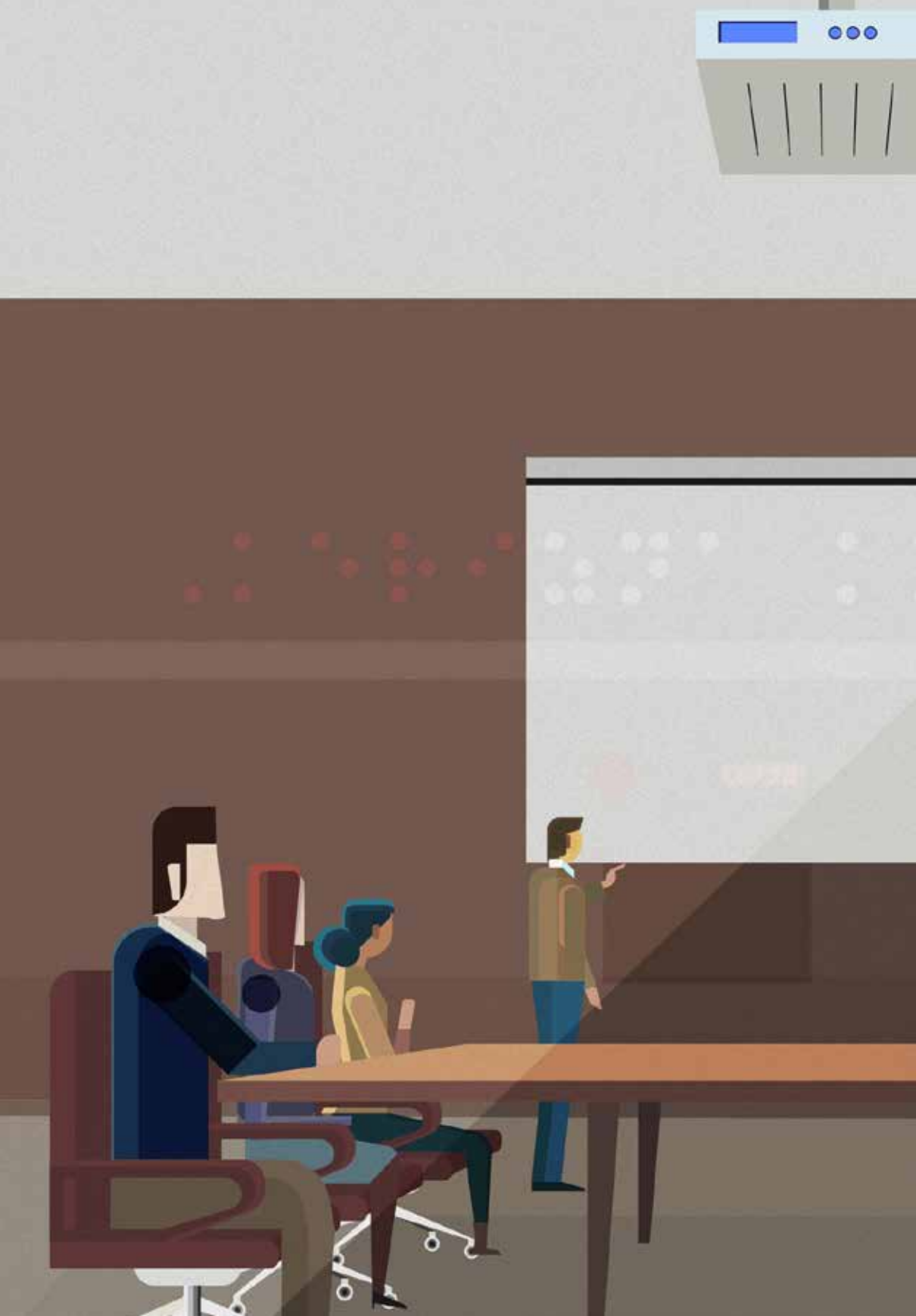
Voditelj tima za krizno komuniciranje (u pravilu predsjednik odgovarajućeg suda):

- Koordiniše komunikaciju suda s medijima i javnošću
- Sarađuje s odjelom za odnose s javnošću (ako je takav odjel formiran)
- Nadgleda kreiranje ključnih poruka
- Konačno odobrava sve informacije koje se komuniciraju s medijima i javnošću
- Dogovara regularne i hitne sastanke radnih timova, sarađuje s komunikacijskim savjetnikom / glasnogovornikom, ako je isti postavljen u sistemu
- Osigurava dostupnost resursa potrebnih za ispunjavanje zadataka članova tima.

Koordinator tima za krizno komuniciranje:

- Pomaže voditelju tima u određivanju prioritetnih zadataka i rješavanju upita
- Koordiniše prikupljanje svih informacija vezanih za kriznu situaciju (njenu procjenu, vrstu i način reakcije i sl.)
- Ispunjava sve dužnosti voditelja tima za krizno komuniciranje tokom njegove/ njene odsutnosti
- Sarađuje s moderatorom ključnih poruka kako bi osigurao tačnost i vjerodostojnost poruka
- Pomaže timu u komunikaciji s medijima.





Predsjednik suda

- Redovno obavještava voditelja tima za krizno komuniciranje i krizni tim o novim informacijama od strateške važnosti – u postojećoj situaciji predsjednik suda najčešće će biti u ulozi voditelja tima
- Definiše operativne odgovore suda koji se onda komuniciraju prema medijima i javnostima.

Pravni savjetnik

- Pruža pravne savjete vezano za implementaciju komunikacijske strategije
- Pruža pravne savjete vezano za ključne poruke medijima, dionicima i ostaloj javnosti

Osoba koja je specijalizovala poznavanje propisa o pristupu informacijama i ostale propise vezane za tu materiju.

Komunikacijski savjetnik / Glasnogovornik

- Pruža komunikacijske savjete liderima suda s ciljem fokusiranja na prioritete koji su od strateške važnosti u kriznoj komunikaciji s internom i eksternim javnostima
- Osigurava sažetu, pravovremenu, konzistentnu i vjerodostojnu komunikaciju
- Saraduje s timom za krizno komuniciranje prilikom davanja izjava za medije
- Obavlja dužnost predstavnika suda na konferencijama za medije uz pomoć svih operativnih djelatnika.

*Glasnogovornik može biti predsjednik suda, stručnjak u određenoj oblasti ili voditelj tima za krizno komuniciranje, zavisno od krizne situacije.

“Ja kao predsjednica suda se zaista trudim da na zahtjeve za pristup informacijama, koje svakodnevno dobijamo od različitih medija, odgovorimo što prije. Zakonski rok za odgovaranje na te zahtjeve je 15 dana, ali vrlo rijetko se desi da ne odgovorimo isti dan ili sutradan. I to moraju biti činjenice, istina. Takve činjenice, kakve god da jesu, ako smo u posjedu informacije, moramo dati.”

Konsultativna sesija (17. 12. 2020.)

Koordinator IT službe

- Koordinira pružanje tehničke podrške u kriznim situacijama:
 1. Kompjuteri/internet/e-mail
 2. Telefonske linije
 3. Printeri/fotokopirni aparati
- Koordinira i pruža tehničku podršku u komunikaciji s medijima
- Asistira u realizaciji konferencija za medije.

Koordinator web-stranice

- U koordinaciji s voditeljem tima za krizno komuniciranje radi na objavi najnovijih informacija na službenoj web-stranici suda,
- Prati komentare na internetu, web-stranici i društvenim mrežama te o najnovijim informacijama obavještava tim za krizno komuniciranje.

Psiholog

- Ako je zaposlen u instituciji – može se u slučaju potrebe koristiti i saradnja osobe iz neke druge sudske institucije

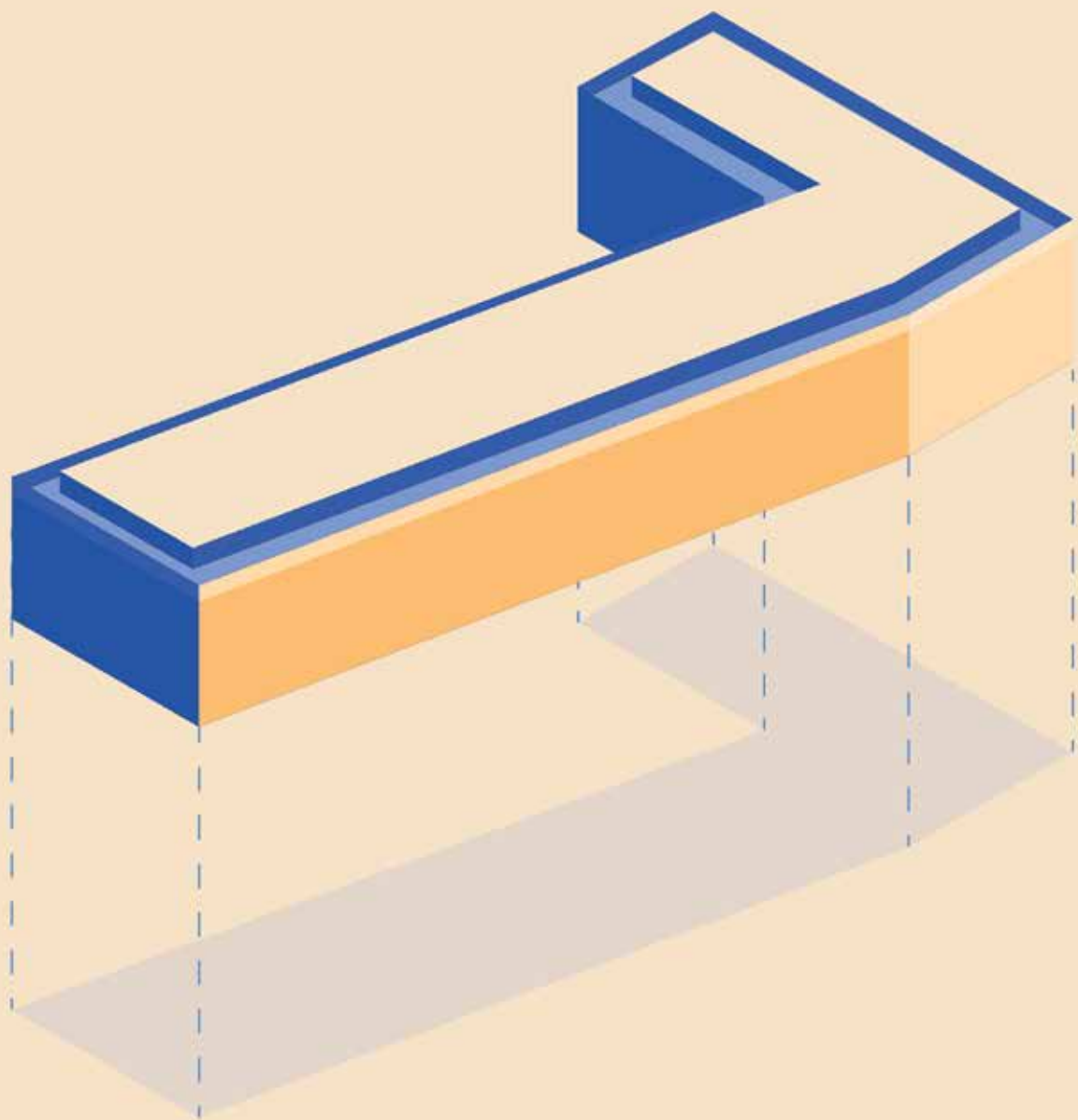
Pri organizovanju i djelovanju tima za krizno komuniciranje treba uvijek imati na umu da je rad ovog tima vezan za krizu, dakle radi se o zahtjevnim, složenim i vremenski limitiranim reakcijama, zbog čega treba podsjetiti na određena pravila ponašanja u timu:

- rad u timu promovirše pravilo: više ljudi više zna,
- to znači nove perspektive, šira viđenja i poglede, svježinu, različite pristupe problemu,
- međutim, isto tako postoji pravilo: vjeruj u sebe (ali i u tim),

- konsenzus je dobar, ali nije svemoguć,
- dobra odluka je često utemeljena na razlikama mišljenja, a tek onda na konsenzusu cijelog tima.

Rad u timu, iako se temelji na ukazanoj podjeli uloga i djelokrugu poslova, ne smije dovesti do mehaničke primjene koja neće voditi brigu o konkretnoj kriznoj situaciji. Tako je važno u svakom pojedinom slučaju dobro razmisliti čija će riječ, pri konkretnoj komunikaciji s ciljanim javnostima imati “najveću težinu”, čija će se riječ najviše “očekivati”. Tako će to najčešće biti predsjednici sudova, nekad će to biti glasnogovornik, ali ne treba isključiti uključenje i nekih drugih osoba.

Tim mora imati na umu, kad započne s aktivnostima komunikacije u određenoj kriznoj situaciji, da maksimalno koristi proaktivni pristup, jer ako samo stalno odgovara na postavljena pitanja i na inicijative koje diktiraju mediji, vrlo vjerovatno neće uspjeti promovirati u javnosti najbolje i najjače argumente. Zato mora stvoriti (imati) svoju proaktivnu strategiju (plan).



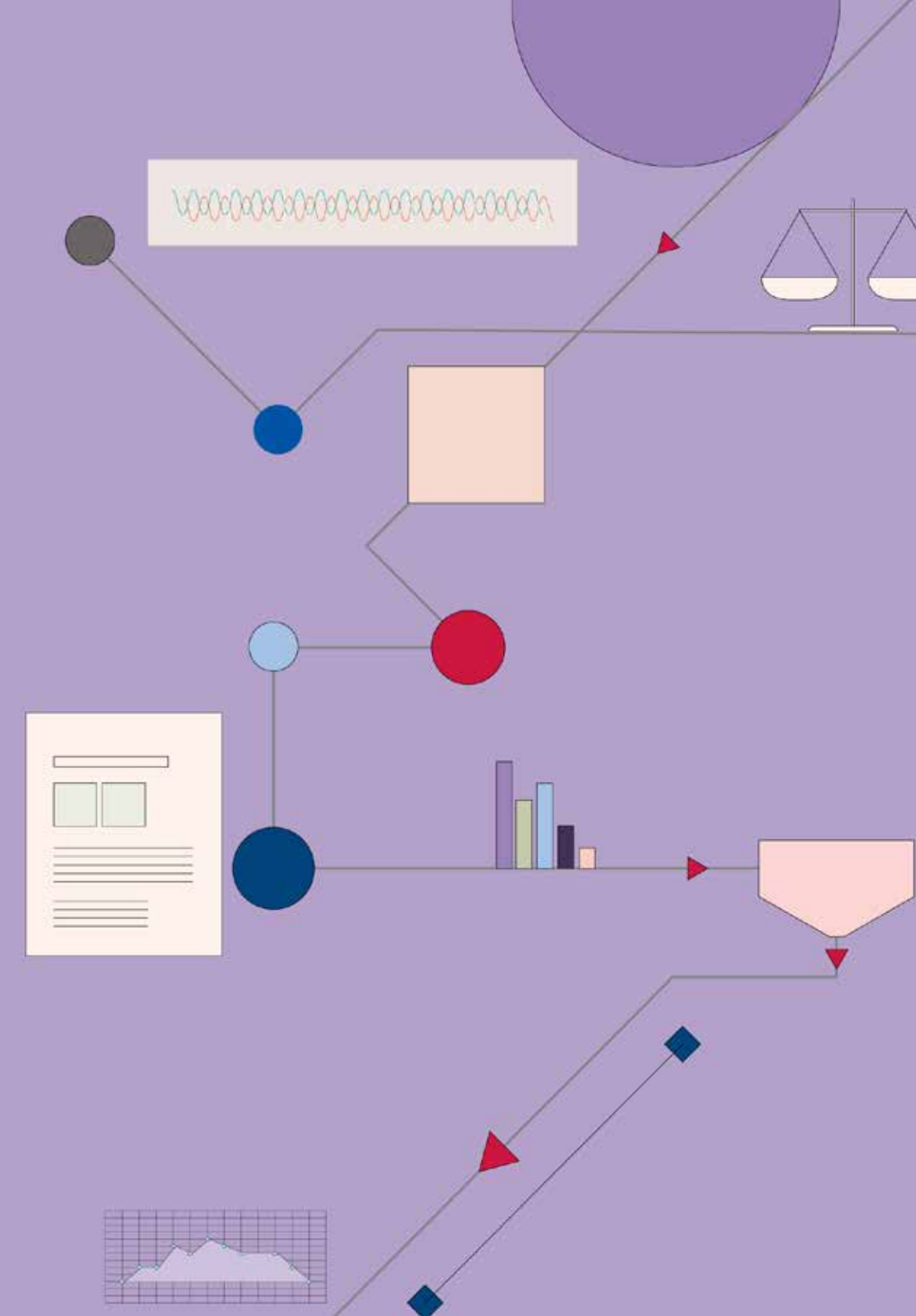
SEDAM KLJUČNIH KORAKA ZA USPJEŠNO KRIZNO KOMUNICIRANJE

Komunikacija prije, tokom i po završetku krize važna je ne samo u odnosu s medijima i javnosti već i sa zaposlenicima suda i njegovim ostalim dionicima.

Cilj ovih 7 ključnih koraka za krizno komuniciranje jest:

1. Pomoći u razumijevanju uloge sudova u kriznom komuniciranju,
2. Pratiti i poduprijeti rad i procedure sudova,
3. Definirati na koji način sud treba komunicirati u određenim situacijama.

Zavisno od specifičnih zahtjeva i složenosti situacije, moguće je da će svih 7 koraka trebati poduzeti već u prvim satima od početka krize, a zatim tokom trajanja krize ponavljati po potrebi, s obzirom na daljnji razvoj situacije.



PRVI KORAK: DEFINISANJE I PROCJENA KRIZNE SITUACIJE

Prvi i osnovni korak u upravljanju kriznim situacijama je analizirati situaciju koja se dogodila i to učiniti brzom koordinacijom i utvrđivanjem što većeg broja relevantnih činjenica koje odgovaraju na pitanja:

ŠTA se dogodilo i gdje?

KADA se dogodilo?

KO je sve uključen u događaj?

KAKO se dogodilo?

ZAŠTO se dogodilo?

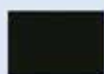
Prilikom prikupljanja informacija o situaciji treba voditi računa:

- Raspoláže li tim za krizno komuniciranje svim potrebnim objektivnim činjenicama
- Koje su dodatne informacije potrebne timu za krizno komuniciranje kako bi situaciju posmatrao u ispravnom kontekstu;
- Je li potvrđeno da se radi o kriznoj situaciji;
- Jesu li izvori informacija tima za krizno komuniciranje vjerodostojni;
- Jesu li informacije iz različitih izvora dosljedne.

U pojedinim slučajevima događa se da mediji budu upoznati s postojanjem krizne situacije i prije nego sve relevantne činjenice budu utvrđene od strane kriznog tima suda, pa čak i da situacija bude definisana kao krizna.

Ako sud koji je suočen s kriznom situacijom još nema sve potrebne informacije, važno je da što prije sazove tim za krizno komuniciranje te sroči i da izjavu za medije u kojoj se navodi da mjerodavne osobe analiziraju situaciju i da će detaljnije informacije biti pravovremeno objavljene.

Svaka krizna situacija je specifična, ali je nužno razviti različite alate kako bi se potencijalna kriza mogla brzo i precizno prepoznati i riješiti. Tim za krizno komuniciranje suda mora definisati niz mogućih scenarija kriznih situacija koji bi mogli negativno uticati na poslovanje i percepciju suda.



DRUGI KORAK: OBAVJEŠTAVANJE I DEFINISANJE ZADATAKA

Čim se definiše postojanje potencijalne krizne situacije, sudija ili zaposlenik suda treba o tome obavijestiti voditelja tima za krizno komuniciranje. Čak i ako se čini da se ne radi o potencijalno kriznoj situaciji koja bi mogla privući pažnju zajednice ili medija, od izuzetne je važnosti da tim za krizno komuniciranje bude obaviješten o svim relevantnim činjenicama budući da krizne situacije mogu vrlo brzo eskalirati.

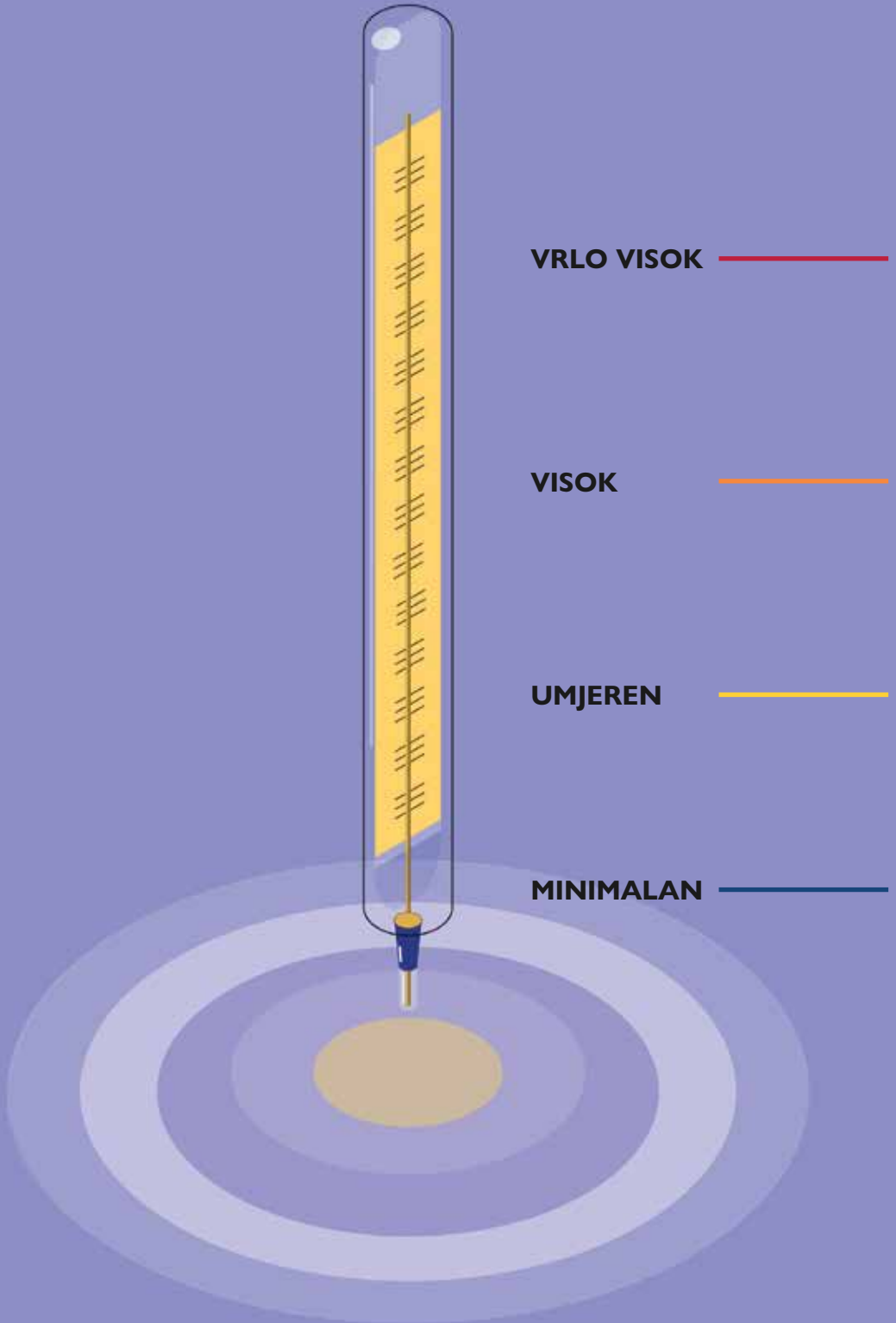
“Organizacija press-konferencija u kriznim situacijama svakako predstavlja veliki izazov, ali ni to ne bi trebalo isključiti kao opciju.”

Konsultativna sesija (17. 12. 2020.), predsjednica suda

Koraci u obavještanju o potencijalno kriznoj situaciji:

1. Sudija ili zaposlenik suda treba bez odlaganja o situaciji obavijestiti voditelja tima za krizno komuniciranje.
2. Voditelj tima za krizno komuniciranje će o situaciji koordinisano obavijestiti sve članove tima za krizno komuniciranje.
3. Organizovat će se sastanak zaposlenika suda i članova tima za krizno komuniciranje kako bi se utvrdilo postoji li potencijalno krizna situacija, i ako postoji, koji je nivo komunikacijske krize dosegla.

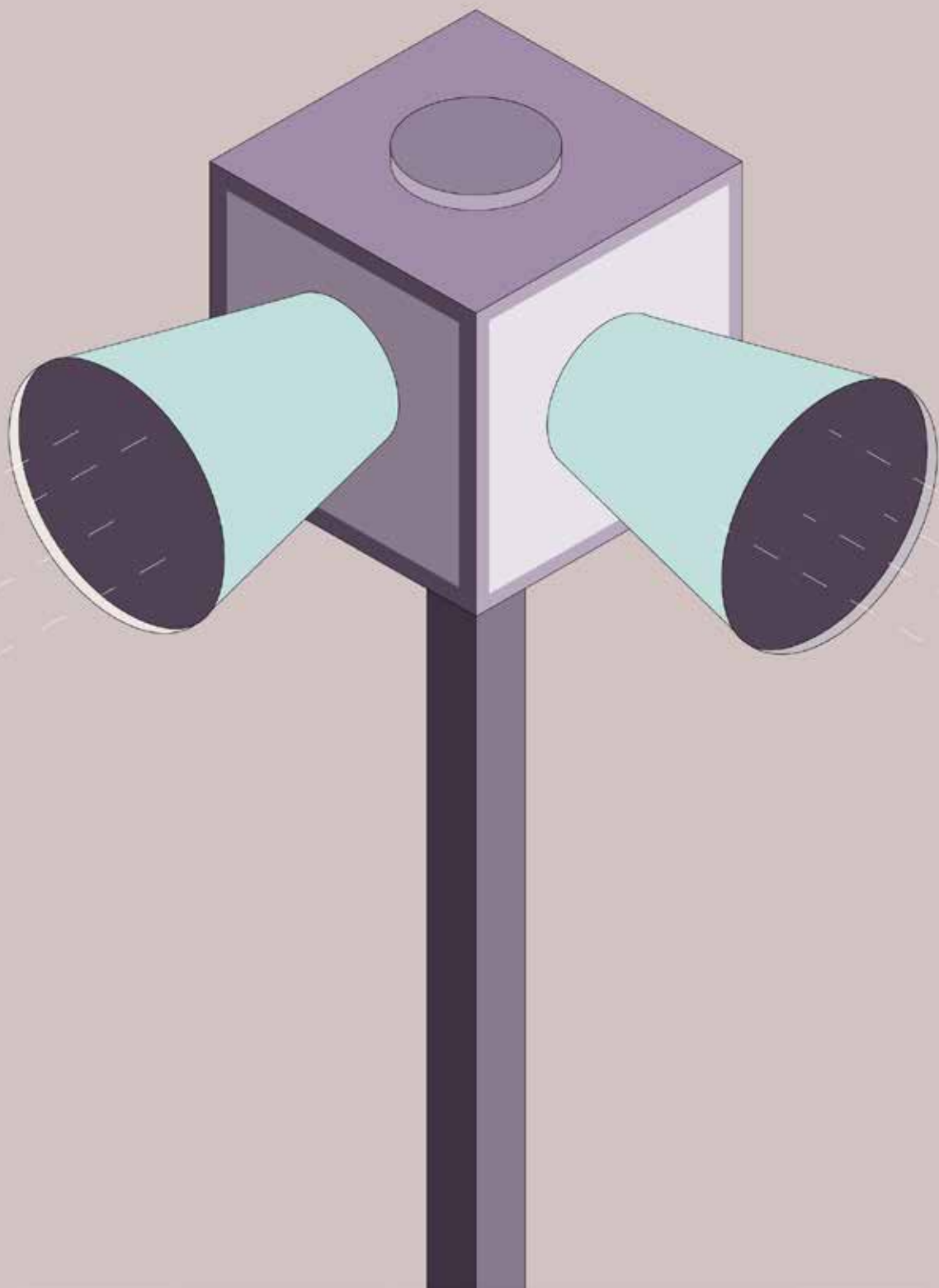
NIVO KRIZE



TREĆI KORAK: PROCJENA POTREBNOG NIVOA KRIZNOG KOMUNICIRANJA

Tim za krizno komuniciranje treba utvrditi stepen krizne situacije na temelju nivoa krizne komunikacije koju je potrebno provesti s obzirom na dolje navedene kriterije:

- Mediji traže hitne i neposredne informacije o kriznoj situaciji. Predstavnik suda potencijalno treba dati izjavu za medije.
- Pojedinci ili javnost jasno izražavaju negativne stavove.
- Mediji se pojavljuju na licu mjesta radi praćenja događaja uživo (sa suda ili ispred suda i slično).
- Kriza privlači veliku pažnju lokalnih i regionalnih medija.
- Mediji kontaktiraju osoblje suda radi informacija o krizi.
- Prisutnost i zainteresovanost drugih dionika.
- Krizom pogođene i potencijalno pogođene strane prijete izjavama u medijima.
- Postojanje potencijalno krizne situacije; kriza sporo ali uporno privlači pažnju medija.
- Vanjski dionici dobivaju upite od strane medija.
- Šira javnost je upoznata sa situacijom, ali pokazuje nizak nivo zainteresovanosti za situaciju.
- Situacija privlači malo pažnje ili je uopšte ne privlači.
- Dolaze upiti o informacijama nevezanim za kriznu situaciju.
- Javnost i/ili mediji uopšte nisu upoznati sa situacijom.



ČETVRTI KORAK: UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJOM

Upravljanje komunikacijom podrazumijeva sljedeće aktivnosti:

1. Redovnu internu komunikaciju sa svim djelatnicima suda
2. Redovnu komunikaciju sa službom za odnose s javnošću radi ostvarivanja djelotvorne i pravovremene eksterne komunikacije suda
3. Identifikovanje ciljnih javnosti
4. Vođenje evidencije o upitima javnosti i medija
5. Stalno informisanje i savjetovanje glasnogovornika o sadržaju i načinu izvještavanja.

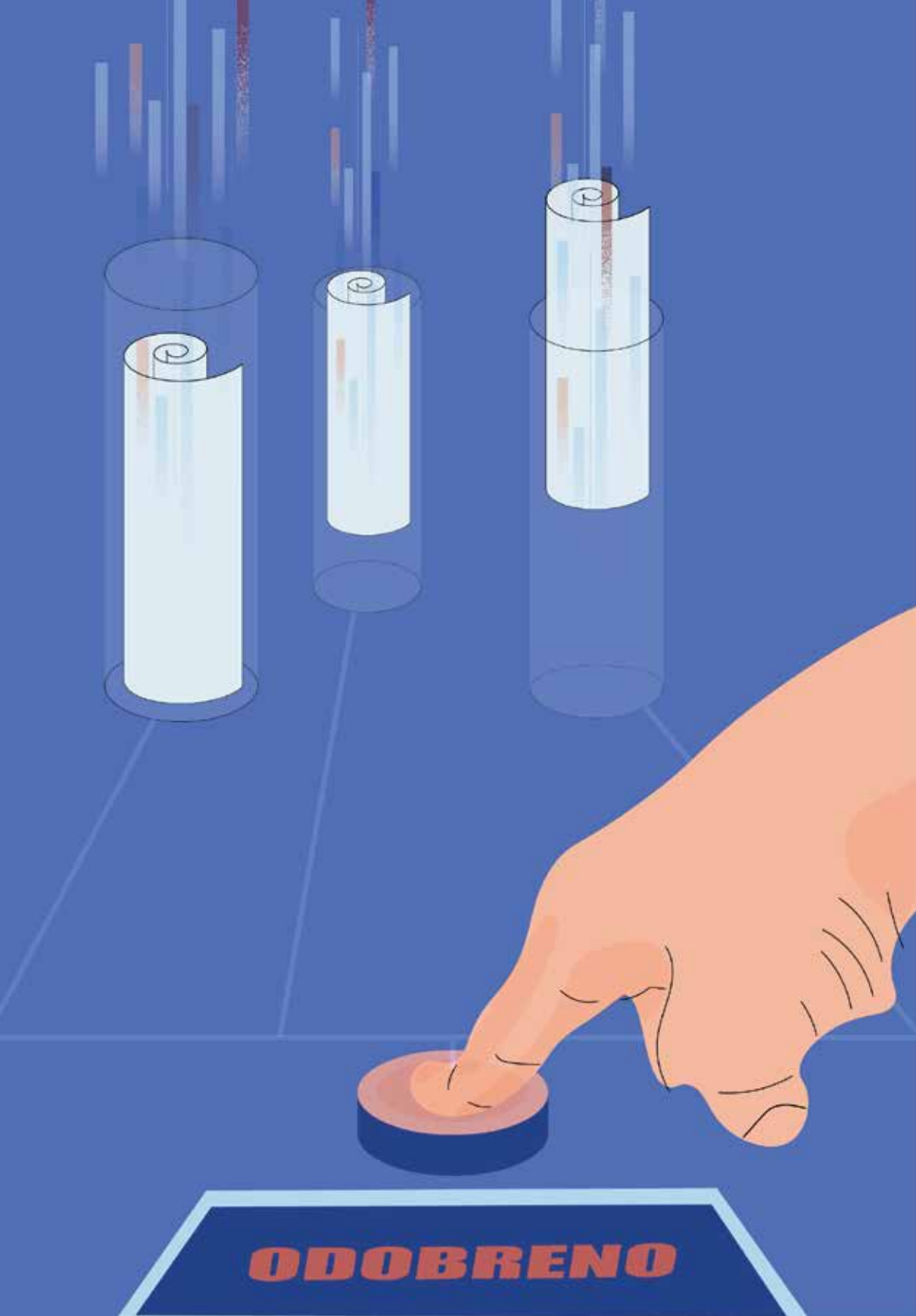


PETI KORAK: RAZVIJANJE KLJUČNIH PORUKA

Nakon što se utvrdi nivo krize i odobre informacije koje treba saopštiti javnosti, potrebno je započeti razvijanje strategije kriznog komuniciranja specifične situacije, koja će utvrditi načine na koje će se javnost obavijestiti o svim relevantnim informacijama i dati odgovore na potencijalna pitanja.

Ovdje su zadaci tima za krizno komuniciranje suda sljedeći:

- Razvijanje dokumenta koji će sadržavati sve ključne informacije koje treba diseminirati javnosti
- Razvijanje popisa potencijalnih pitanja koja bi javnost mogla postaviti o specifičnoj kriznoj situaciji
- Prilagođavanje unaprijed razvijenih ključnih poruka ili razvijanje novih specifičnih poruka
- Definisane najefikasnijih metoda komuniciranja i objavljivanja ključnih poruka
- Praćenje dinamike krizne situacije i prilagođavanje ključnih poruka razvoju situacija.



ŠESTI KORAK: ODOBRAVANJE I OBJAVA KLJUČNIH PORUKA

ODOBRAVANJE KLJUČNIH PORUKA

Nakon njihovog razvijanja, sve ključne poruke koje će se diseminirati potencijalnim javnostima – interno zaposlenicima i eksternoj javnosti, odnosno dionicima, medijima itd. – moraju odobriti sljedeće osobe:

Predsjednik suda uz podršku pravnog i komunikacijskog savjetnika/glasnogovornika.

Voditelj tima za krizno komuniciranje i komunikacijski savjetnik/glasnogovornik po potrebi će napraviti izmjene i obaviti sve potrebne radnje za službeno objavljivanje ključnih poruka u obliku objave za medije.

OBJAVA KLJUČNIH PORUKA

Ključne poruke mogu se objaviti na različite načine i u različitim vremenskim okvirima, zavisno od specifičnosti određene krizne situacije. Ukoliko se radi o vrlo visokom (4) ili visokom (3) nivou krize, službenu objavu za medije s ključnim porukama treba dati predsjednik suda.

Sve ključne poruke trebaju se komunicirati u koordinaciji s timom za krizno komuniciranje i filtrirati kroz predviđene postupke odobrenja, a kako bi se osiguralo da budu odobrene od strane suda i u skladu s učinkom koji se njihovim objavljivanjem želi postići u javnosti.

Tokom trajanja krize i nakon njenog završetka, voditelj tima za krizno komuniciranje i tim za krizno komuniciranje u zajedničkoj će koordinaciji:

1. Ocijeniti medijsku pokrivenost krize na način da će evidentirati medije koji su izvještavali o kriznoj situaciji. U pojedinim slučajevima bit će potrebno obratiti pažnju na objave na blogovima, komentare u objavama te internetske forume radi procjene komentara zajednice odnosno zaposlenika. Iako ih ne treba olako shvatiti, objave na blogovima i komentari javnosti često služe samo za

“U slučaju kriza manjih razmjera, po mom mišljenju, optimalno je objaviti saopštenje za medije. Međutim, u slučaju kriza većih razmjera, mislim da je dobra komunikacija putem medija. Kada su u pitanju pogrešne informacije koje se pojavljuju u medijima, postavlja se pitanje kada je najbolje objaviti demanti: da li odmah ili sačekati drugi dan. Čini mi se da je bolje sačekati drugi dan, da se situacija ‘malo slegne.’”

**Konsultativna sesija (17. 12. 2020.),
glasnogovornik**

izražavanje nezadovoljstva. Osoblje suda i članovi tima za krizno komuniciranje NIKAKO se ne bi smjeli očitovati na objave na blogovima i komentare, čak ni anonimno!

Iznimka može biti uspostavljanje posebne platforme od strane suda namijenjene komunikaciji s javnostima. Međutim, treba imati na umu da se sva komunikacija na internetu može iskoristiti u pravne svrhe, te upravo iz tih razloga sva komunikacija mora proći relevantne provjere i odobrenja.

2. Identifikovati trendove medijskih objava na način da će analizirati:
 - Šta je glavni fokus medijskih objava?
 - Mijenja li se fokus medijskih objava?
 - Postoje li obrasci u medijskim objavama koji ukazuju na poruke na koje se treba usredotočiti ili na koje treba odgovoriti?
3. Identifikovati ključna pitanja javnosti i dionika na način da će analizirati:
 - Koja je glavna problematika kojom se mediji u objavama bave?
 - Koja se pitanja postavljaju?
 - Uključiti dobru praksu u Plan kriznog komuniciranja koji će poslužiti u planiranju i davanju odgovora na buduće krizne situacije.
4. Komunicirati putem službenih web-stranica koje su u vrijeme kriznog komuniciranja važan izvor informacija, ne samo za medije već i za zaposlenike i širu zainteresovanu javnost. Objavljivanje na web-stranicama omogućuje brzo ažuriranje informacija i neposredno komuniciranje sa svim javnostima suda.
5. Komunikacija s medijima od ključne je važnosti s obzirom na to da mediji uveliko utiču na javno mnijenje i na kraju formiraju mišljenje javnosti o kriznim situacijama. U vrijeme krize, javnost se “obraća” televiziji, novinama, web-portalima, društvenim mrežama i radiju radi dobivanja informacija o tome što se dogodilo. Zato je u kriznim situacijama ključno definisati koje su postojeće komunikacijske metode i kanali prikladni za objavljivanje ključnih poruka i unaprijed utvrditi koje su komunikacijske metode i kanali primjereni za uspješno

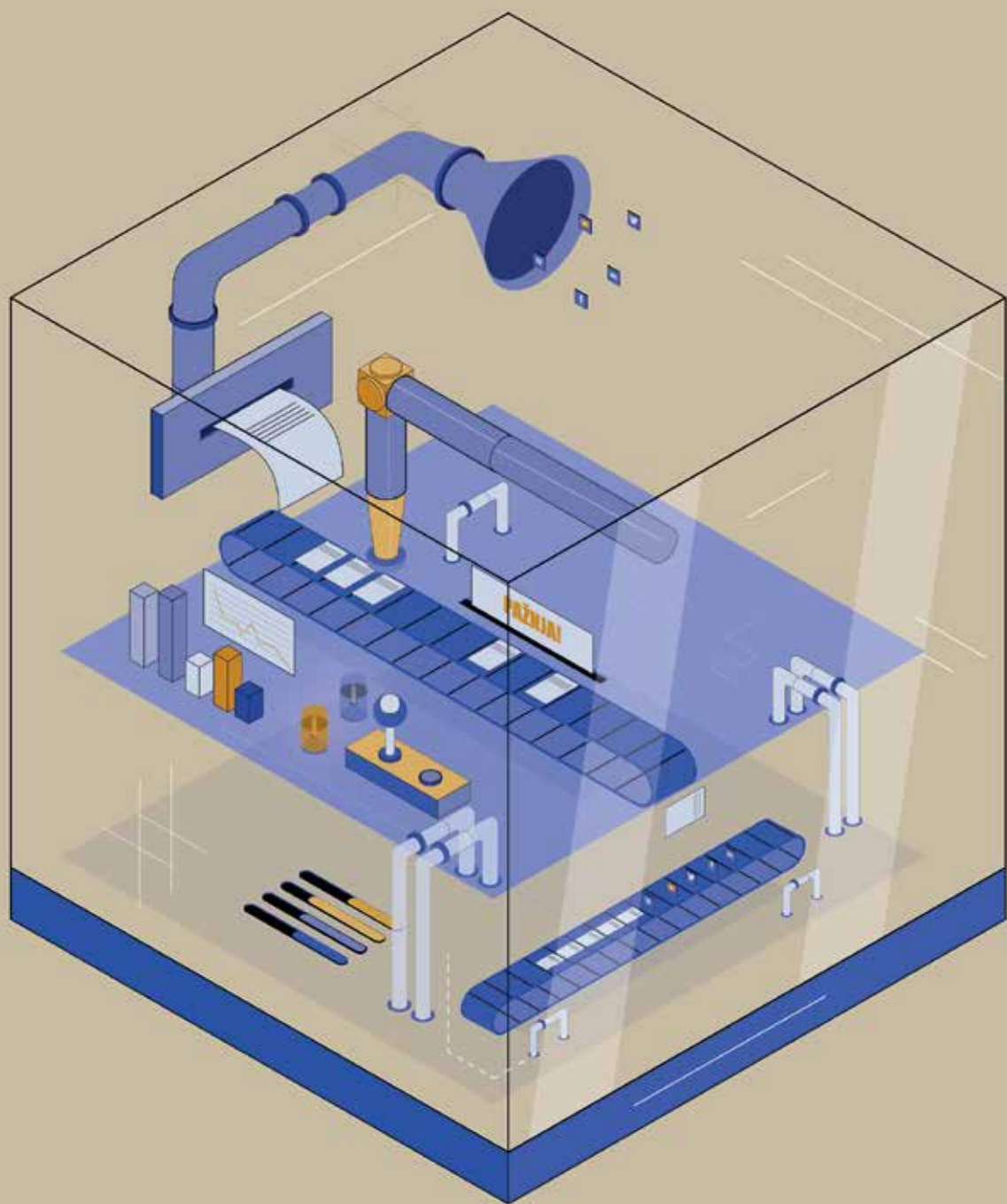
komuniciranje s javnošću (štampani mediji, televizija, internetski portali, radio, mailing lista).

U radu s medijima od iznimne je važnosti znati principe njihovog djelovanja:

- Mediji imaju kratke rokove za isporuku sadržaja
- Mediji trebaju pravovremene informacije i konstantno ažuriranje istih
- Mediji izuzetno cijene ispunjavanje kratkih rokova za objavu informacija
- Mediji imaju ograničen prostor za objavu informacija i u svojim objavama ne mogu uvijek uključiti sve važne i relevantne informacije
- Mediji preferiraju sažete informacije (do 3 važne informacije opisane u 30 riječi)
- Mediji su takmičarski nastrojani
- Svi mediji trebaju dobiti unificirane informacije i zato treba izbjegavati ekskluzivne intervjuje koji favorizuju određene medije
- Mediji informacije trebaju dobiti pravovremeno kako bi se spriječilo stvaranje spekulacija i glasina koje mogu imati vrlo negativan uticaj i uzrokovati eskalaciju krizne situacije
- Medijima su važne činjenice, izvori i relevantni materijali
- Mediji trebaju znati ko su osobe kojima se mogu direktno obratiti za informacije.

“Nama je jako važna ta prezentacija u javnosti, budući da su rezultati rada našeg suda jako dobri. Smatramo da na takav način dokazujemo i pokazujemo građanima da smo vrijedni njihovog povjerenja.”

Konsultativna sesija (17. 12. 2020.), predsjednica suda



SEDMI KORAK: PRAĆENJE POVRATNIH INFORMACIJA I EVALUACIJA KRIZNOG KOMUNICIRANJA

Ovaj posljednji korak podrazumijeva praćenje situacije i svih medijskih objava te pripremu kvalitativnih i kvantitativnih analiza medijskih objava u smislu broja i tonaliteta članaka: pozitivnih, negativnih ili neutralnih.

Evaluacija kriznog komuniciranja treba početi odmah po aktiviranju tima radi reakcije na određenu uočenu krizu odnosno odgovora na uočenu situaciju koja se može pretvoriti u krizu.

Na osnovu prikupljenih informacija/podataka temeljem kvalitativnih i kvantitativnih analiza, ali i iskustava, treba “izvući” određene naučene lekcije koristeći, na primjer, odgovore na sljedeća pitanja:

- Šta se dogodilo i izazvalo krizu – kriznu situaciju?
- Koji su i kakvi bili signali koji su upozoravali na krizu u konkretnoj/im situaciji/ama?
- Zašto je takva kriza imala toliki obim te tip publiciteta?
- Kako se na krizu odazvala (reagovala) sudska uprava u cjelini?
- Kakve su bile dobre i loše naše reakcije (tima) i ostalih relevantnih faktora (sudija, sudskih službenika)?
- Šta treba popraviti u kriznom planu?
- Kako se mogu iskoristiti ta zapažanja i saznanja za buduće situacije radi sprečavanja drugih kriznih situacija ili boljih reakcija odnosno ponašanja?
- U kojem se konkretnom području sudske nadležnosti – vrsti predmeta kriza dogodila ili se radi o drugom vidu krize vezanom za određeni sud, sudije, organizaciju rada suda i/ili slično?

Treba ostvariti mogućnost tzv “feedbacka” (povratnih informacija), jer ako nema povratnih informacija onda ne znamo kakav je učinak naših djelovanja (tima).

U informacijskom vakuumu povećava se vjerovatnost da će učinak djelovanja (tima, glasnogovornika...) biti drugačiji od namjere.

VODIČ ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE ZA SUDOVE: UMJESTO ZAKLJUČKA

Temeljni uslov u ostvarenju sudačke uloge (misije) u demokratskom društvu jest povjerenje javnosti u sudije i u sudove. To znači da mora postojati uvjerenje javnosti u sudska nezavisnost, nepristrasnost (objektivnost) i etičku besprijekornost. Znači to uvjerenje da sudovi sude “pošteno”, u okvirima najviših etičkih i profesionalnih stanarda, te bez ikakvih osobnih interesa ili podilaženju nekim drugim interesima ili pritiscima.

Ostvarivati učinkovito sudstvo nije moguće bez ispunjavanja navedenih uslova. Javnost neće dobrovoljno prihvaćati sudske odluke ili će to činiti ograničeno, onako kako to odgovara interesima određene interesne i/ili druge grupe, ako “ne vjeruje” sudstvu. To pokreće proces negacije sudske uloge i neizmjerne otežava rad sudova i dalje narušava toliko potrebnu pozitivnu percepciju sudstva u javnosti.

Povjerenje javnosti u nezavisnost i nepristrasnost jest i mora biti ostvareno i održavano u tolikoj mjeri da to povjerenje postane bitno obilježje sudskog sistema.

Dosegnuti takvo povjerenje javnosti, uz kvalitetan rad, **zahtijeva i komuniciranje s javnošću.**

Ako sudovi i sudije nisu aktivno uključeni u komuniciranje vlastite i važne priče o onome što i kako rade, nego ostavljaju da to umjesto njih čini neko drugi, onda su izloženi, gotovo izvjesno, riziku da poruka koja odlazi u javnost nije ni pozitivna ni jasna, a vrlo često ni istinita.



2

PSIHOLOŠKA PODRŠKA U KRIZNIM SITUACIJAMA

Cilj ovog dijela Vodiča je da pruži neku vrstu smjernica i korisnih alata članovima kriznog tima, kao i sudijama, tužiocima i zaposlenicima u pravosudnim institucijama koji su kroz obavljanje svojih dužnosti imali ili imaju dodira s konkretnom kriznom situacijom, s ciljem njihovog psihološkog osnaživanja za efikasnije upravljanje kriznim situacijama i krizno komuniciranje.

KAKO SE NOSITI SA STRESOM U KRIZNIM SITUACIJAMA?

Stres je određeni pritisak, ili napetost, uzrokovan vlastitom reakcijom na određene događaje u životu. Ne događa se sam po sebi, svaka osoba može drugačije reagovati na isti događaj.

Stres može biti koristan kada mu znamo (konkretno definišemo) uzrok i kad kratko traje. Kada je stres umjeren, potiče motivaciju.

Stres je često ono što mi proglasimo stresom, istu situaciju ne doživljavamo na isti način; u proces percipiranja, osim čulnih doživljaja, uključena su naša prethodna iskustva i emocije vezane za ta iskustva, koji

“Kao predsjednica suda, vrlo sam rijetko od našeg psihologa tražila neke savjete i pomoć. I sada vidim da sam tu i griješila. Ja sam osoba koja, priznajem, ima određenu tremu kada treba nastupati. Imam strah hoću li sve reći, hoću li nešto zaboraviti, hoću li zamucati i slično. Možda sam trebala koristiti psihologa? Vjerovatno ću to u budućnosti činiti.”

Konsultativna sesija (17. 12. 2020.), predsjednica suda

utječu na to kako doživljavamo određeni događaj ili krizu. Naša iskustva i emocije su različiti, tako da je i proces percipiranja subjektivan.

Korisno je imati ovo na umu i pitati se: da li je ovo stvaran događaj ili je subjektivni doživljaj?

Naše tumačenje određene situacije je stvar našeg biološkog ustrojstva, dakle biološka datost, što je korisno znati, to imaju svi ljudi. Svi imamo pravo na različito percipiranje ako naglasimo da je to **naš** doživljaj (manje ćemo se trošiti na dokazivanje ko je u pravu) i uvažimo da druga strana ima svoj doživljaj: npr. ja to vidim, doživljavam, ovako....

Saznanje o ovoj različitosti je izuzetno korisno u timskom radu, kada svi iznesu svoje gledanje na situaciju onda je spremnost za slaganjem argumenata i prioriteta raznolikija i preciznija.

SAMOPOMOĆ U STRESNIM SITUACIJAMA

Kako se zaštititi od stresa?

Otkrivajte izvore stresa. Ako definišete uzrok, imate kontrolu nad svojim ponašanjem. Ljudi su skloni većinu situacija proglasiti stresnim. Govoreći sebi da ste u stresu, pojačavate uticaj nekog stresora. Ako niste analizirali šta je uzrok trenutnom stresu, takvo stanje vas može “preplaviti” i trajati. Definisanjem uzroka stresa sada i ovdje (bez sjećanja na prošle i bez predviđanja budućeg stresa) izbjegavate preplavljenost stresom, smanjujete neizvjesnost i ograničavate trajanje stresne situacije.

Ako ne možete promijeniti stresnu situaciju, promijenite svoj pogled – svoje tumačenje te situacije, odmažuće misli zamijenite pomažućim mislima:

Primjer: “Evo opet će biti pritisaka, prozivanja, ne mogu da funkcionišem, u stresu sam” zamijenite mislima: “Neću dozvoliti da me ometa, znam šta mogu uraditi....”

Mijenjajte perspektive – ima ih više. Moćan alat su tri perspektive:

perspektiva iz mog ugla gledanja, perspektiva iz ugla gledanja druge strane i perspektiva gledanja neutralne strane ili “ptičja” perspektiva: “Zdrava, živa i sposobna sam osoba i ovo će proći.”

Prihvatite ono što ne možete mijenjati, ni druge ljude, ni okolnosti, samo svoje gledanje na stvari. To naravno ne znači da treba poricati eventualne greške, okrenuti glavu od posljedica, već tražiti način da se suočite s datom situacijom bez ometajućih stresnih faktora u cilju rješavanja situacije na najbolji način u skladu s etičkim principima profesije.

Korisni alati

- Napustite stresne situacije bar nakratko, pauzirajte na trenutak kad god možete; napravite distrakciju, preusmjerite misli na nešto drugo, što vam odvlači pažnju od stresa; korisno je zadužiti nekoga u timu da pravi distrakcije: zabavi, ispriča anegdotu ili vic, odnosno bilo kako skrene pažnju od problema i trenutne emocije (distrakcija: način da se pažnja s nekog problema preusmjeri na drugi predmet, da se tako smanje napetost i briga, što omogućava, nakon kratkog prekida, opuštenije, “bistrije” i manje stresno traženje rješenja).
- Dišite stomakom, ustanite, protegnite se, zagrlite nekoga... i sjetite se da budete zahvalni na onome što imate, a to je i sposobnost biranja ponašanja i upravljanja svojim ponašanjima.
- **Pripremite se** vježbama i simulacijama koje vas izlažu doživljaju stresa. To će ojačati vaše vještine i pripremiti vas za suočavanje s neočekivanim situacijama: predviđajte kako biste mogli odgovoriti na određenu situaciju, napravite scenarij, priprema vas ojačava.
- U formiranom kriznom timu s definisanim ulogama za upravljanje krizom, izaberite osobu/e koja/e ima/ju i ulogu da smiruje/ju, relaksira/ju atmosferu i prave distrakcije u timu kao i prema ciljnoj javnosti. Relaksacija kao oblik prekida stresne situacije, barem na nekoliko minuta, mnogo pomaže, to može biti kratki predah u vidu dubokog disanja, kratkih fizičkih vježbi, zamišljanje dobrih ishoda, bez priče o “katastrofi”; dovoljno je desetak minuta takvih prekida da se vaša snaga obnovi.

UPRAVLJANJE STRAHOVIMA

U osnovi svake emocije u kriznim, stresnim situacijama je strah. To je emocija ili osjećanje koje može da bude proizvod naših misli – uvjerenja ili realnih izazova. Većinu strahova smo stekli ili naučili tokom života. Ono što smo naučili, usvojili, stekli, moguće je mijenjati, ako odlučimo da hoćemo mijenjati. U ovom dijelu bit će prezentovane određene tehnike koje mogu pomoći da se efikasnije upravlja strahovima. Posebno će biti razmotren strah od javnog nastupa, koji je prema određenim istraživanjima visoko na ljestvici strahova, odmah iza straha od smrti.

Strahovi od nepoznatog su realni strahovi, tada je korisno istražiti čega se plašimo, demistifikovati strah postavljanjem sebi pitanja: “Šta mi se može desiti ako...”; na taj se način smanjuju neizvjesnost i jačina straha.

Naravno da se možemo plašiti i poznatog, olakšica je što tada možemo predviđati ishode i pripremiti se na njih, što umanjuje strah.

Korisni alati: Kako upravljati strahovima?

- Konkretizujte, demistifikujte strah (čega se konkretno plašim?)
- Prihvatite postojanje konkretnog straha
- Otkrijte uzrok (zašto se toga plašim?)
- Predviđajte ishod (šta se može desiti ako...?)
- Analizirajte moguće ishode (bez irealnih zamišljanja)
- Tražite rješenje za svaki mogući realni ishod
- Pripremite se za predviđene ishode
- Da biste se borili s irealnim strahovima, budite aktivni, hodajte, radite nešto, ne prepuštajte se.



STRAH OD JAVNOG NASTUPA

Prihvatite svaku svoju emociju, prihvatite da osjećate i taj strah, kao uostalom i svi ljudi. Prihvatanjem i imenovanjem emocije i otkrivanjem njenog uzroka umanjujete njen uticaj na vaše funkcionisanje. Strah od javnog nastupa nemaju ljudi koji se ponašaju bahato, koji misle da se u javnom nastupu radi o njima, a ne o publici ili poruci. Strah je normalna ljudska emocija, svi imamo strah. Strah nas štiti od stvarnih opasnosti, traži akciju: bori se ili bježi.

Irealni strahovi su proizvod naših uvjerenja, stavova, mišljenja, sami ih predviđamo, dozivamo, održavamo, zato je važno demistifikovati, imenovati, smjestiti strah u vrijeme i prostor: sada i ovdje se plašim da... (konkretan odgovor).

Nemojte sebi govoriti “ne znam” čega se plašim, tako gubite kontrolu i postajete preplavljeni strahom.

Korisni alati

- Prije javnog nastupa popišite konkretno čega se bojite, na primjer:
 1. pitanja – kojih; 2. kamere – zašto; 3. šta možete predvidjeti; 4. kako zvučite – šta možete uraditi da zvučite bolje; 5. kako izgledate – šta uraditi da budete zadovoljni svojim izgledom...
- Treme? Svi imamo tremu, prihvatimo da je trema prateći dio svakog nastupa; razmišljanje da treba biti bez treme je nekorisno, tremom se može upravljati tako da kratko traje i da pokazuje odgovornost; biti autentična osoba je mnogo važnije, ulijeva povjerenje, pokazuje ljudskost i lakše nas prihvataju. Korisno je na početku verbalizovati: reći “imam tremu”, time ste umanjili strah i stavili tremu pod kontrolu.
- Osobe pred kojima javno nastupate i šira publika očekuju da ih vidite, da brinete za njih, da želite biti korisni; pokažite to, verbalizujte, prvi započnite razgovor, iskažite interesovanje ili zabrinutost, zavisno od teme, pitanjima – npr. “kako ste?”; slušanje drugih i započinjanje konverzacije takođe su načini otklanjanja treme.

Kako vidite, odgovori na ova pitanja su: priprema, vježbanje, snimanje i gledanje sebe.

Šta je korisno raditi?

- Dišite duboko stomakom – umiruje i osigurava dovoljno kisika
- Prilagodite neverbalnu komunikaciju: položaj tijela, facijalna ekspresija i gestikulacija su moćni instrumenti, naučite kako ih koristiti. Položaj tijela: ispravljena ramena i isturena brada osiguravaju umanjenu strah i pojačavaju samopouzdanje, spuštene ramena pokazuju defanzivan stav, spuštene brada nesigurnost, a spuštanje istovremeno i ramena i brade smanjuje dotok kisika, što može uzrokovati nesigurnost i paniku. Gledajte u publiku/sagovornika, izaberite nekoga u sredini skupa ili one koji vas slušaju, vježbajte osmijeh (20 sekundi prije nastupa držite osmijeh na licu)
- Prilagodite paraverbalnu komunikaciju – ton, boju, visinu glasa
- Pripremite se, vladajte temom, držite se glavne poruke
- Zanimajte pitanja koja nisu u okviru dogovorene teme
- Nastavite sa svojom temom bez obzira na pitanje koje je van nje, držite fokus, pratite sagovornika, nemojte slušati samo sebe, pokažite razumijevanje za interes druge strane
- Uspravno držanje, primjeren osmijeh, pogled direktan
- Ruke u visini struka, držati odgovarajući predmet (papir, olovku...)
- Pripremite argumente, nipošto ne upadajte u zamku prepiranja
- Nikad se ne pravdajte, ponovite svoje argumente na uljudan način
- Nemojte popravljati frizuru, češkati se, držati ruke u džepovima ili iza leđa
- Što prirodnije, to bolje; autentičnosti se najviše vjeruje
- U prvih 4 do 7 sekundi stvara se dojam o osobi na osnovu onoga što se vidi
- Svi brinemo o tome kakav dojam ostavljamo svojom pojavom, gdje se osim neverbalne komunikacije opaža i estetski dojam o osobi (urednost, odjeća, obuća, frizura, šminka, nakit)
- Urednost, udobnost i pravilo “manje je više” su na prvom mjestu

- Vaš stil nije potrebno mijenjati, važno je da odjeća, obuća, šminka, nakit, satovi i sl. ne skreću pažnju, ne budu predmet zanimanja, komentarisanja, važno je i da se osjećate udobno
- Ako sjedite, držite tijelo uspravno, nemojte prekrstiti noge ili biti zavaljeni, jer to djeluje defanzivno i nesigurno.⁴

STRATEGIJE ZA PREVENCIJU DOŽIVLJAJA STRESA

U ovom dijelu će biti prezentovane određene strategije koje imaju za cilj prevenciju doživljavanja stresa u kriznim situacijama.

Psihološka priprema za krizne situacije obuhvata:

- Samoprocjenu o svojim obrascima ponašanja u kriznim situacijama; predviđanje krizne situacije; predviđanje reakcija javnosti i medija na određenu kriznu situaciju; planiranje odgovora na kriznu situaciju od strane kriznog tima ili odgovornih osoba.
- Prepoznavanje znakova stresa i stresnih reakcija i ponašanja kako vlastitih tako i kod drugih u timu.
- Uvježbavanje vlastite uloge i postupaka u stresnim i visokorizičnim profesionalnim situacijama.
- Razvijanje socijalnih i komunikacijskih vještina, razvijanje vještine upravljanja stresom i emocionalnim ponašanjem.
- Pripremanje za krizne situacije: u scenariju za krizno komuniciranje inkorporisati moguća psihološka stanja, predviđati unutrašnje i vanjske stresore i odgovore na njih, kao i obaveznu refleksiju nakon svakog koraka savladavanja pojedinačnog stresora s ciljem ojačavanja i motivisanja pojedinca i kriznog tima.
- Usvajanje tehnika refleksije u timu; evaluirati ishode primijenjenih tehnika psihološke podrške i psihološke samopomoći, izdvojiti “alate” za psihološku samopomoć koji su bili efikasni.

4 Za više informacija o javnom nastupu vidjeti Priručnik za javne nastupe za tužioce u tužilaštvima u BiH, VSTV BiH, 2018. g.

“Na početku izlaganja uvijek imam neku blagu tremu, ali nakon te inicijalne treme se opustim i sve bude lakše. Ono što je meni najvažnije jeste da dobro poznajem tematiku o kojoj govorim. Tek tada sam sigurna i opuštena u komunikaciji.”

Konsultativna sesija (17. 12. 2020.), stručna saradnica/slужbenica za odnose s javnošću



PSIHOLOŠKE INTERVENCIJE U KRIZNIM SITUACIJAMA I NAKON KRIZNIH SITUACIJA

SAMOPOMOĆ I/ILI STRUČNA POMOĆ

U kriznom timu važno je odrediti uloge, zadatke, vremenske rokove, pravila rada i komunikacije. Bez obzira na timske uloge prema stručnosti posla koji se obavlja, važno je imati i barem još dvije dodatne: uloga osobe koja relaksira i bodri druge te uloga osobe koja provjerava, traži greške, ispravlja.

Budući da krizne situacije utiču na ljude na kognitivnom, emocionalnom i socijalnom nivou, svakako je važno osigurati psihološku podršku u vidu stručne pomoći ili pak samopomoći. U ovom dijelu Vodiča će biti prezentovane određene smjernice za psihološku samopomoć. Ove smjernice imaju za cilj da osnaže pojedinca da pruži sebi (i eventualno članovima ostatka kriznog tima) psihološku podršku odnosno samopodršku u kriznim situacijama i nakon kriznih situacija. Tokom cijelog ovog procesa važno je pokazati empatiju. Empatija je sposobnost rekonstrukcije percepcije druge osobe, doživljavanja svijeta s pozicije druge osobe, što je značajan korak u razumijevanju drugih. Iskazivanje empatije je naročito važno tokom kriznih situacija, a empatiju je nužno razvijati i prema sebi.

Opis psiholoških uticaja krize na pojedinca i krizni tim; koristiti tabele za samoprocjenu i procjenu stanja članova tima (Prilog br. 6 Vodiča)

Kognitivni nivo:

Analizirajte svoja uvjerenja i stavove o sebi i svojim kapacitetima samostalno i jedni drugima u timu, odbacite odmažuća uvjerenja (kao što su: ovo ne mogu, preteško je, samo se meni događa, nema izlaza, ništa se ne može uraditi...) u pomažuća uvjerenja (mogu ja to, dosad sam uspijevao/la, rješavao/la sam i teže svari, događaju se ljudima i mnogo gore stvari, izlaza i rješenja uvijek ima, korak po korak uz dobar plan uradit ćemo ovo dobro...).

Emocionalni nivo:

Definišite sebi kako se osjećate uvijek u sadašnjem trenutku, nemojte stare emocije oživljavati u sadašnjosti (to vas vraća nazad), pronađite uzrok trenutnoj emociji, dajte ime emociji, to je način da upravljate svojim izborom emocionalnog ponašanja i izbjegnute naviknuti obrazac ponašanja za koji ste utvrdili da vam nije koristan.

Socijalni nivo ponašanja, odnosi s drugima:

Pokušajte analizirati svoj stil ponašanja: agresivan, pasivan – submisivan, pasivno agresivan ili asertivan, neka kombinacija stilova (na poslu jedan, u kući drugi, u društvu treći...). Asertivan stil je najkorisniji u poslu i u kriznim situacijama.

U kriznim situacijama najvažnije je upravljati svojim ponašanjima, što znači birati korisna ponašanja, mijenjati ustaljene nekorisne obrasce koji se nisu pokazali efikasnim, koji izazivaju nezadovoljstvo drugih i nezadovoljstvo sobom.

Jedino što možemo mijenjati su naša ponašanja. Okolnosti, događaji i druge ljude ne možemo nikako mijenjati. Često se događa da svojom promjenom ponašanja uzrokuje i promjene ponašanja kod drugih.

Da bismo mijenjali nekorisne navike u ponašanju prvo moramo mijenjati svoja odmažuća uvjerenja u pomažuća, zatim emocije vezane za ta uvjerenja (slika o sebi), pa tek onda možemo mijenjati svoja ponašanja koja nam nisu korisna.

SMJERNICE ZA PSIHOLOŠKU SAMOPOMOĆ

Razvijanje vještina upravljanja stresom predstavlja važan korak u prevenciji profesionalnog sagorijevanja.

Vještine asertivne komunikacije i vještine upravljanja emocionalnim ponašanjem nude alate za promjenu nekorisnih ponašanja i reakcija u korisna ponašanja, što dovodi do pozitivnih ishoda upravljanja kriznim situacijama i zadovoljstva tima i pojedinaca u timu.

Korištenje tehnika za samopomoć u kriznim situacijama i podrška stručnih osoba kad je moguće, prije i nakon krizne situacije:

- Razviti vještine asertivnosti (zauzimanja za sebe), vještinu mentalne vizualizacije stresnih situacija, osigurati socijalnu podršku i održavanje zdrave dnevne rutine. Biti asertivan znači zauzeti se za sebe a da se ne povrijedi druga osoba. To znači biti u stanju jasno komunicirati svoje potrebe i želje te imati razumijevanja za povratnu informaciju druge strane. Danas je poznato da asertivni ljudi doživljavaju manje stresa nego pasivni, agresivni ili pasivno agresivni ljudi. To je zato što najviše stresa proizlazi iz interakcija s drugim ljudima. Pasivni ljudi imaju tendenciju da dožive depresivni tip simptoma stresa. Agresivni ljudi imaju tendenciju da dožive agitacijski tip simptoma (uznemirenost, pobuđenost), a pasivno agresivni ljudi mogu doživjeti oboje. Razmislite o tome kojem komunikacijskom tipu pripadate i pokušajte savladati vještinu asertivnosti.
- U borbi protiv stresa važno je osigurati dobru socijalnu podršku. Ono što je potrebno osvijestiti jeste da postoje znakovi stresa koji su zajednički za sve osobe koje doživljavaju stres, te da bolje uočavamo znakove stresa kod drugih nego kod sebe, zbog čega je teško znati kada nivo stresa postaje štetan.
- Izabrati fizičku aktivnost koja se može uvijek izvoditi, poput hodanja, laganog vježbanja, istezanja i dubokih udisaja.
- Planirati vrijeme za psihološku pripremu i refleksiju (praćenje procesa, razmjena i procjena primijenjenih tehnika za ublažavanje stresora).
- Timski se uključiti u plan upravljanja stresom na način da ćete se dogovoriti da se međusobno pratite i upozoravate na potrebu za odmaranjem ukoliko primijetite izražene znakove stresa.
- Razgovarati sa svojim kolegama/kolegicama o njihovom doživljaju stresa, emocijama i pogledu na određene situacije. Dijeljenje iskustava može značajno ublažiti stres.
- Vježbati: vještine mentalne vizualizacije su važne u obavljanju visokorizičnih poslova. Vizualizirajte krajnji željeni ishod rješavanja krizne situacije, zamišljajte da je kriza riješena i da ste zadovoljni tim rješenjem. Važno je da mentalno slikovitom vizualizacijom uvježbate svoje reakcije u potencijalnim situacijama intervencija sa što je moguće više detalja, zamišljate sebe: kako izgledate, kako se ponašate, koje ishode ste postigli.

- Budite svjesni svog držanja, svojih misli, svoje namjere, svojih izbora ponašanja i željenih ishoda, radite samorefleksiju, budite u sadašnjem trenutku.
- Podesite plan dnevne rutine i brige o sebi kada god je to moguće, čak i kada se nalazite na terenu. Izbjegavajte prekomjernu nutritivno bezvrijednu hranu (posebno hranu s visokim sadržajem šećera), kofein, alkohol i duhan, održavajte dnevni kontakt s krugom vaše socijalne podrške i osigurajte dovoljno odmora i spavanja, posebno kada ste raspoređeni na duge i teže zadatke.
- Smanjite fizičku napetost vježbama istezanja, dubokim disanjem i hodanjem; na poslu ustanite od stola, šetajte, istegnite se, dišite duboko.
- Potražite stručnu pomoć kad je potrebno.
- Koristite strategije koje su vam u prošlosti služile za upravljanje kriznim situacijama i stresom.

Učešće u visokorizičnim situacijama vezanim za profesiju može biti i opuštajuće i stresno. Znajući da je stres neizbježan, tehnike suočavanja s njim pomoći će vam da ostanete dobro, a to će vam omogućiti da nastavite profesionalno obavljati vaš posao.

Humanizacija odnosa generalno i s ciljnim publikama nam pomaže u upravljanju krizom, govori o tome da prihvatimo druge i drugačije te ostvaruje mogućnost da budemo prihvaćeni, saslušani i da nas se razumije.

Kad je moguće, uključite druge zainteresovane strane u svoje odluke, obrazložite zašto je takva odluka moguća, argumentujte (zakoni, propisi), pitajte za mišljenje, ljudi vole saradivati i biti uključeni.

PSIHOLOŠKI ASPEKTI KOMUNIKACIJSKOG PROCESA

U kriznim situacijama korisno je birati svoj stil ponašanja, ne upadati u zamku ponašanja drugih, koja mogu biti provokativna, važno je ne nasjedati na provokacije. Mnogo je faktora u kriznim situacijama koje mogu otežavati upravljanje krizom. U suštini, mi upravljamo samo svojim ponašanjem, svojim sposobnostima, svojim stavovima. Ne možemo upravljati drugima, ne možemo druge mijenjati, ne možemo

mijenjati ni sebe. Ono što jedino možemo mijenjati je svoj stil ponašanja, pod uslovom da smo prethodno promijenili stavove koji nam odmažu. U ovom dijelu Vodiča će biti predstavljeni određeni korisni prijedlozi koji se odnose na psihološke aspekte komunikacijskog procesa unutar i van pravosudnih institucija.

Za svaki oblik komunikacije korisno je pridržavati se ova tri pravila:

Pitaj! Ne pretpostavljaj! Ništa se ne podrazumijeva!

Psihološki model komunikacije se zasniva na ponašanju ljudi i pravi korekciju kognitivnih mehanizama koji upravljaju ponašanjem, uči čovjeka određenim modelima ponašanja.

Korisno je osvijestiti sebi neke činjenice o komunikacijskom procesu, zašto i kako komuniciramo:

- drugi nisu odgovorni za naše izbore
- svaki izbor ima određen rezultat, promislite prije biranja svog ponašanja
- pitajte se šta dobivate svojim izborom, prihvatite ono što dobijete – preuzmite odgovornost za svoje izbore
- niste odgovorni za ponašanja i emocije drugih
- 100% ste odgovorni za svoj izbor ponašanja i svoje emocije.

STILOVI PONAŠANJA

- **Pasivan stil** – stavlja potrebe drugih ispred svojih: “Nije važno, možeš me iskoristavati koliko god hoćeš, moje potrebe nisu važne, tvoje jesu”
- **Agresivan stil** – stavlja svoje potrebe ispred drugih: “Ovo je to što ja hoću, a ono što ti hoćeš je manje važno ili je nevažno”
- **Pasivno agresivan stil** – potcjenjuje druge, ironizira, nema jasne ciljeve, omalovažava napore drugih
- **Asertivan stil** – uspostavlja ravnotežu, sluša, uvažava, odlučno i jasno iskazuje svoje potrebe i očekivanja, ne potcjenjuje i ne dozvoljava da ga se potcjenjuje.

Biti asertivan znači jasno reći što mislite, osjećate i želite na pristojan i odlučan način, bez očekivanja da će uvijek biti po vašem. Asertivan tip poštuje i fizički i psihički prostor druge osobe, što znači da je prihvata takvu kakva jeste. Asertivnost je jedan od načina na koji osoba brani svoj osobni prostor i utiče na druge ljude na konstruktivan način.

Razvijanje vještina upravljanja stresom predstavlja važan korak u prevenciji profesionalnog sagorijevanja.

Vještine asertivne komunikacije i vještine upravljanja emocionalnim ponašanjem nude alate za promjenu nekorisnih ponašanja i reakcija u korisna ponašanja, što dovodi do pozitivnih ishoda upravljanja kriznim situacijama i zadovoljstva tima i pojedinaca u timu.

Koristite tehnike za samopomoć u kriznim situacijama i podršku stručnih osoba kad je moguće: prije i nakon krizne situacije.



SAMOREFLEKSIJA I REFLEKSIJA NAKON KRIZNE SITUACIJE

Refleksija je shvatanje vlastitog “ja”, konstruktivna kritika vlastitih postupaka, poređenje sebe s drugima zbog poštivanja uspostavljenih normi i pravila. Refleksivna osoba postaje vanjski posmatrač sebe. Refleksivno djelovanje je voljna odluka da se zaustavi beskrajna struja automatskih misli i djelovanja. U ovom dijelu bit će prezentovane korisne smjernice – koraci za samorefleksiju i vrste refleksije koje se mogu koristiti, s ciljem učenja na greškama, te adekvatne pripreme za eventualne nove krizne situacije.

Primjer: ako nisam u stanju shvatiti da je moje raspoloženje uvijek loše iz razloga što uvijek razmišljam o lošem, onda je malo vjerovatno da će mi neko ili nešto pomoći da izađem iz vlastitih patnji.



Koraci za samorefleksiju:

1. Pratite i analizirajte mentalne tokove misli, da li su sada i ovdje ili se bavite bivšim i budućim katastrofama;
2. Procijenite vlastito mišljenje, da li je realno moguće da se to i to desi i šta raditi;
3. Oslobođajte se od nepotrebnih, destruktivnih misaonih oblika – razboljet ću se, neko će me ubiti, dobit ću otkaz;
4. Koristite sposobnost donošenja adekvatnog izbora;
5. Otvarajte svoje skrivene sposobnosti i resurse;
6. Analizirajte trenutne emocije, imenovanjem emocije u ovdje i sada imate kontrolu.

Osobe s niskim nivoom refleksije svakodnevno ponavljaju iste pogrešne radnje i pate zbog toga.

Refleksija interakcije u timu je razmjena odgovora svih članova tima na navedena ili slična pitanja koja možete koristiti u sve tri dolje nabrojane vrste refleksija: za sebe u jedini, za tim u množini, kao i u različitim vremenima, za prošlost, za sadašnjost i za predviđanje ili prospekciju.

1. Šta smo uradili? Šta sam uradio/la? Šta radim? Šta ću uraditi?
2. Kako smo se osjećali tokom procesa rada? Kako se osjećam? Kako ću se osjećati?
3. Šta nam je bilo korisno? Šta mi je korisno? Šta bi mi bilo korisno?
4. Šta je bilo nekorisno? Šta je nekorisno? Šta će biti nekorisno?

Vrste refleksija koje se mogu koristiti:

Retrospektivna refleksija (kao priprema za kriznu situaciju)

Retrospektivna refleksija koristi se za analizu i vrednovanje već provedenih aktivnosti, događaja koji su se desili u prošlosti. Refleksivni rad ima za cilj potpunije razumijevanje i strukturiranje iskustava stečenih u prošlosti: uslova, motiva, faza i rezultata aktivnosti ili pojedinih faza. Ovaj oblik može poslužiti za prepoznavanje mogućih grešaka, traženje uzroka vlastitih ili timskih neuspjeha i uspjeha.

Situacijska refleksija (u toku krizne situacije)

Situacijska refleksija djeluje kao “motivacija” i “samoevaluacija” i daje subjektu ili timu direktnu uključenost u situaciju, razumijevanje njenih elemenata, analiziranje onoga što se trenutno događa, tj. odraz je dešavanja ovdje i sada.

Prospektivna refleksija (nakon krizne situacije)

Prospektivna refleksija uključuje razmišljanje o nadolazećim aktivnostima: ideje napretka aktivnosti, planiranje, odabir najdjelotvornijih korištenih načina osmišljenih za budućnost.

PSIHOLOŠKA PODRŠKA U KRIZNIM SITUACIJAMA: UMJESTO ZAKLJUČKA

Najvažnija pouka života je da prihvatimo sebe u potpunosti kakvi jesmo, tako ćemo znati prihvatiti i druge i drugačije. Svi smo jedan “šareni” paket, prepun bogatstva i divnih stvari, kao i onih koje bismo željeli poboljšati, i to je cjeloživotni proces otkrivanja, napredovanja i zadovoljstva.

Vjerujte u sebe uvijek, mnogo više možete nego što mislite.

Istovremeno, nemojte vjerovati sebi uvijek; skloni smo brzim i netačnim zaključcima, kognitivnim zabudama koje nas navode da pravimo greške, zato što je mozak organ koji ne trpi nedovršenost, pa sam dovršava ono što nedostaje. Greške su dio života i ljudskosti, svi ih pravimo; prihvatite da pravimo greške, one se dešavaju u konkretnom vremenu i prostoru, ne dovode do griže savjesti kao osjećaj krivice, već nas uče da budemo bolje osobe. Umjesto krivice koja može da traje dugo i ugrozi zdravlje i ništa ne popravi, taj osjećaj zamijenite riječju greška.

Propitivanje, istraživanje, komparacija, kritičko mišljenje te provjereni argumenti su načini pomoću kojih možemo biti stalna inspiracija i sebi i drugima.

Vaša misija je da brinući o sebi brinete i o nama svima.

3

PRILOZI VODIČU ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE ZA SUDOVE

PRILOG 1: PLAN KRIZNOG KOMUNICIRANJA ZA SPECIFIČNU KRIZNU SITUACIJU – MODEL ZA KREIRANJE PLANA KRIZNOG KOMUNICIRANJA

Model za kreiranje plana kriznog komuniciranja za specifičnu kriznu situaciju uključuje niz segmenata za efikasno planiranje i sprovođenje krizne komunikacije. Ono što je izuzetno važno za kreiranje plana kriznog komuniciranja jest da je to promjenljiva i “živa” kategorija i tokom krize je nužno stalno pratiti njeno razvijanje i po potrebi ažurirati plan u određenim segmentima.

Ključni segmenti plana kriznog komuniciranja	Opisni dio plana
Opis krize i uticaja krize na instituciju	<ul style="list-style-type: none"> • Analizirati i sačiniti opis krize i načina na koji kriza utiče na instituciju i na koji način je institucija uključena u krizu • Ko izaziva krizu (ciljne javnosti) i kako kriza utiče na relevantne ciljne javnosti • Utvrditi eventualne prethodne institucionalne greške u vezi s krizom • Opisati šta je do tada urađeno u vezi s krizom • Nakon što se utvrde ključni segmenti krize, po pravilu bi plan kriznog komuniciranja trebao kreirati glasnogovornik ili osoba koja se bavi komunikacijama u instituciji.
Tim za krizno komuniciranje, uloge u timu i mehanizmi interne komunikacije	<ul style="list-style-type: none"> • Definirati članove tima i njihove uloge u komunikaciji s različitim ciljnim javnostima • Definirati ko preuzima ulogu glasnogovornika • Definirati potrebno učešće drugih članova tima na konferencijama za medije, u emisijama i dr. • Definirati mehanizme interne komunikacije i šta je potrebno timu za nesmetanu komunikaciju • Definirati vremenski okvir za sastanke tima i potrebnu stalnu međusobnu dostupnost i ulogu drugih zaposlenika i kolegija u vezi s krizom.

<p>Komunikacijski ciljevi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definirati šta želimo postići komunikacijskim aktivnostima kako bismo umanjili negativne efekte krize • Definirati koje informacije je potrebno iznijeti u vezi s krizom kako bi se pojasnila uloga institucije • Definirati kako želimo uticati na ponašanje određenih ciljnih javnosti tokom krize • Definirati kako uvjeriti, senzibilizovati ili prilagoditi stavove ključnih ciljnih javnosti tokom krize • Definirati kako možemo koristiti određene ciljne javnosti i povezati se s njima u cilju rješavanja izazova i problema vezanih za krizu.
<p>Ciljne javnosti i specifični komunikacijski ciljevi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definirati primarne i sekundarne ciljne javnosti u skladu s matricom interesa i uticaja na krizu • Definirati sve tzv. ugovorne društvene javnosti s kojima se saradnja i komunikacija odvijaju po službenoj dužnosti • Definirati relevantne društvene javnosti poput medija, građana, civilnog sektora, međunarodnih organizacija i dr. • Definirati specifične komunikacijske ciljeve za svaku ciljnu javnost.

<p>Ključne poruke</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definirati jasne, precizne, koncizne, objektivne i shvatljive poruke o poziciji i učešću suda u krizi • Definirati sadržaj poruka: informacije, činjenice, statistika, mišljenja i stavovi; koristiti razumljiv jezik, bez pretjerane upotrebe stručnih termina • Definirati ko je nosilac ključnih poruka prema različitim ciljnim javnostima (iz tima), kao i načine na koje će se poruke prenositi (npr. saopštenja, izjave, pisana komunikacija, sastanci i sl.) • Definirati vremenski okvir za plasman poruka, kao i mjesto s kojeg će se plasirati poruke (npr. na mjestu nesreće ili na konferenciji za medije u sudu i dr.).
<p>Komunikacijske taktike</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikacijske taktike trebaju biti usklađene s ciljevima, realnim mogućnostima, vrstom i karakterom krize i ključnim porukama, u realnim vremenskim okvirima sprovođenja • Za svaku pojedinačnu ciljnu grupu je potrebno definirati miks komunikacijskih taktika • Miks komunikacijskih taktika podrazumijeva: usmenu i pisanu komunikaciju, razmjenu dokumenata i akata, korištenje zvanične web-stranice, korištenje medija kao kanala komunikacije, korištenje društvenih medija, korištenje web-platfomi i platfomi za dijeljenje sadržaja • Taktikama je u realnom vremenskom okviru potrebno dosegnuti do odgovarajućih javnosti koje imaju interes i uticaj na krizu, dakle, uz njih je potrebno postaviti i vremenski okvir sprovođenja.

<p>Komunikacija s medijima (taktike)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taktike moraju biti usmjerene prema svim medijima, uzimajući u obzir geografske faktore krize, zatim prirodu medija, odnosno plasiranje teksta, audio i video izjava, kao i fotografija, ukoliko su relevantne za krizu • Komunikacijske taktike s medijima tokom krize podrazumijevaju: plasiranje saopštenja za medije, postavljanje press-materijala na web-stranicu, organizaciju konferencija i brifinga za medije, davanje izjava na zahtjeve, odgovore na zahtjeve, učešće u emisijama i davanje intervjua, kao i vlastitu produkciju za medije.
<p>Potrebni resursi i načini sprovođenja (osoblje, vrijeme, oprema, troškovi)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definisati uloge svih članova tima u kriznoj komunikaciji i uloge drugih zaposlenika tokom krize • Definisati efikasan vremenski okvir za sprovođenje taktika krizne komunikacije s precizno postavljenim rokovima • Definisati potrebne institucionalne resurse za sprovođenje aktivnosti: tehnologiju, opremu, vozila, prostorije • Definisati budžet za sprovođenje aktivnosti ukoliko nastaje potreba za određenim troškovima (npr. za video produkciju ili dizajnirane materijale i sl.).

Evaluacija krizne komunikacije

- Definirati kvantitativne indikatore evaluacije krizne komunikacije (statistički pokazatelji: npr. broj saopštenja, izjava, konferencija za medije, kolegija, pisanih informacija, objava na web-stranici, pregleda, medijskih izvještaja i dr.)
- Definirati kvalitativne indikatore sprovođenja krizne komunikacije (učinak komunikacije na ciljnu javnost u skladu s matricom mjerenja: sadržajnosti i razumljivosti informacija, pravovremenosti i dostupnosti, objektivnosti, tačnosti i preciznosti informacija, proaktivnosti u komuniciranju i analitičkoj podlozi za uspješnost kriznog komuniciranja.

PRILOG 2: PROTOKOL KOMUNIKACIJE S MEDIJIMA

Protokol treba sadržavati:

- Imena osoba zaduženih za komunikaciju s medijima (uključujući i zamjenske osobe)
- Detaljne smjernice na temelju kojih se daje izjava za medije
- Jasan nalog da zaposlenici ne smiju samostalno komunicirati s medijima
- Obavijest za zaposlenike s informacijom na koga treba uputiti medije radi dobivanja odgovora
- Službeni dokument u kojem su detaljno opisani postupci i mjere koje sud može poduzeti protiv zaposlenika ukoliko ne poštuju Protokol komunikacije s medijima.

PRILOG 3: SMJERNICE ZA GLASNOGOVORNIKA

Glasnogovornik suda odgovoran za komunikaciju s medijima i ostalim zainteresovanim javnostima može dodatno zakomplikovati kriznu situaciju, ali i doprinijeti njenom brzom razrješavanju. Bez obzira na dobro osmišljenu komunikacijsku strategiju i razvijene ključne poruke, ako ih glasnogovornik ne prenese na vjerodostojan način, poruke će vrlo vjerovatno izgubiti pravu vrijednost i neće postići planirani učinak. Zato zadaci glasnogovornika suda trebaju biti detaljno i jasno opisani.

Kako bi javnost percipirala glasnogovornika kao vjerodostojnog i kompetentnog, kako bi imala osjećaj da su sve poduzete radnje u najboljem interesu i kako bi stekla dojam da se radi na rješavanju njihovih problema i otklanjanju uzroka njihove zabrinutosti, glasnogovornik treba:

- Razumjeti principe djelovanja i zahtjeve medija te imati relevantne informacije o situaciji; pravovremeno komuniciranje relevantnih informacija s medijima od izuzetne je važnosti kako bi one bile na pravi način plasirane u javnost
- Biti fokusiran na poruku koja se želi prenijeti javnosti i na taj način redukovati moguće greške
- Znati prepoznati specifične zahtjeve javnosti koja je vrlo nezadovoljna kada se objavljene informacije ne odnose na njihove potrebe i zahtjeve, zbog čega glasnogovornik može izgubiti vjerodostojnost
- Komunicirati informacije koje su usklađene s drugim vjerodostojnim izvorima jer javnost negativno percipira nedosljedne informacije iz različitih izvora
- Pokazati kompetentnost i stručnost, komunicirati otvoreno i iskreno jer javnost lakše prihvaća informacije kada je glasnogovornik iskren i spreman za odgovore i na najzahtjevnija pitanja
- Pokazati predanost i izraziti optimizam
- Znati prenijeti empatiju i brigu, osvrnuti se na zabrinutost javnosti
- Ostati smiren pod pritiskom
- Voditi računa o govoru tijela.

PRILOG 4: ŠTA SE MORA, A ŠTA NE SMIJE U RADU S MEDIJIMA/NOVINARIMA/JAVNOSTIMA

Šta se mora

- Govorite istinu – **UVIJEK**.
- Budite iskreni i tačni. Od toga zavise vaša vjerodostojnost i ugled.
- Ako ne znate odgovor na pitanje, priznajte tu trenutnu poziciju, ali odmah ponudite odgovor naknadno u nekom određenom razumnom roku i dostavite ga što je prije moguće.
- Uočene greške ispravite odmah. Recite kako niste dali odgovarajući odgovor i sada biste htjeli razjasniti nesporazum.
- Izbjegavajte upotrebu žargona. Govorite jednostavnim jezikom.
- Upozorite na neprecizno korištenje zakonskih termina od strane medija koji time mogu izazvati zabunu u javnosti.
- Pretpostavite da će se sve što kažete smatrati službenom izjavom.
- Budite otvoreni s novinarima koliko je to moguće. Kada uočite grešku u nekom medijskom izvještaju, obavezno nazovite novinara. Pristojno ukažite na grešku i potkrijepite to argumentima.
- Potrudite se pribaviti informacije koje novinari traže, čak i kada to znači dodatan posao.

Šta se ne smije

- Nemojte skrivati istinu, ne izbjegavajte je – **NIKADA** (ona se uvijek pojavi prije ili kasnije, ona je bit naše **MISIJE**).
- Nemojte reći “bez komentara” – **NIKADA**.
- Nemojte improvizovati, nemojte spekulirati i nemojte nagađati. Dobri novinari podatke provjeravaju. Ako ste u krivu, vaša će vjerodostojnost biti uništena.
- Nemojte pokušavati proglašiti neku svoju izjavu neslužbenom nakon što ste je već izgovorili.
- Nemojte biti nepristupačni.
- Nemojte tražiti publicitet prije nego što dođete u posjed informacija koje ga zaslužuju. Nemojte objaviti vijest a tek naknadno pripremati saopštenja za medije i preglede podataka.
- Ako materijale pripremite prije početka press-konferencije, vrijeme nakon najave možete potrošiti na njihovo tumačenje novinarima.

PRILOG 5: U SLUČAJU GREŠKE ILI LOŠIH VIJESTI

Ispravka greške

- U slučaju da mediji krivo prenesu vaše riječi ili objave netačan podatak, djelujte **ODMAH**. Razgovarajte s novinarom. Nemojte prijetiti. Naoružajte se činjenicama i budite spremni na to da će sve što kažete s ciljem ispravke greške biti shvaćeno kao službeni razgovor. Ako razgovor ne uspije, razmotrite je li svrsishodno obratiti se njegovom ili njenom uredniku.
- Možete zahtijevati opoziv ili ispravku netačnosti u skladu sa Zakonom, zato u timu treba imati osobu koja dobro poznaje zakone i praksu koja se razvila u njihovoj primjeni.

Uvijek treba s posebnom pažnjom ocijeniti potrebu i osjetljivost posezanja za ovim alatom ili se isti efekat može ostvariti drugim sredstvom sa sličnim učinkom.

Ovo zato što mnogi vjeruju da takav postupak samo privlači dodatnu pažnju na dezinformacije i produžava njihov vijek. Uz pomoć interneta, međutim, netačne vijesti mogu se nastaviti širiti unedogled. Radi toga, često je najbolje situaciju riješiti tako što ćete zahtijevati ispravku. U pravilu, mjere koje ćete poduzeti zavise od same greške i njene težine.

U svakom slučaju, morali biste stupiti u kontakt s novinarom i razjasniti pogrešan podatak ili netačan navod.

U slučaju loših vijesti

- Nemojte ništa zataškavati. Ako pokušate problem sakriti, izgubit ćete vjerodostojnost.
- Nemojte izbjegavati pozive novinara.
- Priznajte da problem postoji.
- Objasnite šta se poduzima kako bi se problem riješio.

PRILOG 6: PSIHOLOŠKA PODRŠKA U KRIZNIM SITUACIJAMA

Važnost samoprocjene za pripremu i prevenciju doživljavanja stresa u kriznim situacijama

U ovom dijelu bit će prezentovana vježba koja može biti korisna kao priprema za krizne situacije s ciljem prevencije stresa i ishitrenih odgovora.

Tabela 1. Popisivanjem određenih stavova i ponašanja koji su nam nekorisni stiče se kontrola nad vlastitim reakcijama, odnosno otvara se mogućnost promjene stavova u pomažuće stavove. Umjesto reakcija imamo izbor ponašanja i kontrolu situacije. Ako se prepustimo i samo reagujemo (a ne biramo) na tuđe ponašanje, onda neko drugi ima kontrolu nad nama.

Tabela 1. Ispunjavate samo za sebe

Opis emocije	Uvjerenje, stav	Ponašanje – reagovanje	Ishod ponašanja

Tabela 2. Takođe, važno je popisati/opisati emocije, uvjerenja, ponašanje i ishode ponašanja od drugih osoba u timu.

Tabela 2. Ispunjavate za članove tima (svako za svakog)

Opis emocije	Uvjerenje, stav	Ponašanje – reagovanje	Ishod ponašanja

LITERATURA: VODIČ ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE ZA SUDOVE

Ašanin Gole, P. *Učinkovito interno komuniciranje za vrijeme pandemije, 2020.*, dostupno na <https://www.doba.hr/doba-znanja/vis-pred-pedja-asanin-gole-ucinkovito-interno-komuniciranje-za-vrijeme-pandemije>

Roso, J. *Komunikacija u krizi (magistarska teza)*, Univerzitet u Zagrebu, 2015., dostupno na <https://zir.nsk.hr/en/islandora/object/efzg:1546>

USAID-ov Projekat pravosuđa u BiH. *Vodič kroz dobre prakse u procesuiranju koruptivnih krivičnih djela, krivičnih djela sa finansijskim elementom i krivičnih djela organizovanog kriminala*, 2019., dostupno na <http://www.rs.cest.gov.ba/index.php/cest-usaid-file/prirunici/2649-vodic-u-procesuiranju-koruptivnih-kr-djela/file>

CEELI Institute. *Practical Guidelines on Use of Social Media by Judges: Central and Eastern European Context*, Prag, 2019., dostupno na: https://ceeliinstitute.org/old-website/wp-content/uploads/2020/01/CEELI_SoMe_Guidelines_Judges-FinalV2.pdf

LITERATURA: PSIHOLOŠKA PODRŠKA U KRIZNIM SITUACIJAMA

Buchberger, I. *Priručnik kritičkog mišljenja, slušanja, čitanja i pisanja*, Udruga za razvoj visokog školstva Universitas, Rijeka, 2012.

Šagud, Mirjana; Jurčević-Lozančić, Anka. *Značaj kritičke refleksije i samorefleksije za istraživanje i unapređivanje pedagoške prakse*, Nomen Nostrum Mudnić d.o.o, Split, 2012.

Goleman, D. *Emocionalna inteligencija*, Geopoetika, Beograd, 1997.

Milivojević, Z. *Emocije: Psihoterapija i razumevanje emocija*, Psihopolis, Beograd, 2014.

Kalaš, Dž. *Psihologija sa radionicama i vježbama za lični razvoj*, Synopsis, Sarajevo – Zagreb, 2020.

BILJEŠKE
