

**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  
**TUŽILAŠTVA**



# SADRŽAJ

<b>PREDGOVOR .....</b>	<b>5</b>
<b>IZVRŠNI SAŽETAK .....</b>	<b>7</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>11</b>
<b>VODIČ ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE ZA TUŽILAŠTVA .....</b>	<b>17</b>
Šta je kriza za tužilaštva i moguće vrste kriza? .....	19
Kako predvidjeti ili spriječiti određene krize u tužilaštvima? .....	21
Upravljanje krizama .....	25
Strateški pristup komuniciranju u kriznoj situaciji.....	31
Vodič za krizno komuniciranje za tužilaštva: Umjesto zaključka .....	55
<b>PSIHOLOŠKA PODRŠKA U KRIZNIM SITUACIJAMA.....</b>	<b>57</b>
Kako se nositi sa stresom u kriznim situacijama?.....	57
Samopomoć u stresnim situacijama.....	58
Upravljanje strahovima .....	60
Strah od javnog nastupa.....	60
Strategije za prevenciju doživljaja stresa.....	64
Psihološke intervencije u kriznim situacijama i nakon kriznih situacija .....	66
Psihološki aspekti komunikacijskog procesa.....	70
Stilovi ponašanja .....	71
Samorefleksija i refleksija nakon krizne situacije.....	72
Psihološka podrška u kriznim situacijama: Umjesto zaključka.....	75
<b>PRILOZI VODIČU ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE ZA TUŽILAŠTVA.....</b>	<b>77</b>
Prilog 1: Plan kriznog komuniciranja za specifičnu kriznu situaciju – Model za kreiranje plana kriznog komuniciranja.....	77
Prilog 2: Protokol komunikacije s medijima .....	83
Prilog 3: Smjernice za glasnogovornika .....	84
Prilog 4: Šta se mora, a šta ne smije u radu s medijima/novinarima/javnostima.....	85
Prilog 5: U slučaju greške ili loših vijesti.....	86
Prilog 6: Psihološka podrška u kriznim situacijama .....	87
Literatura: Vodič za krizno komuniciranje za tužilaštva.....	88
Literatura: Psihološka podrška u kriznim situacijama.....	88
Bilješke .....	89



# PREDGOVOR

**Vodič za krizno komuniciranje za tužilaštva** nastao je kao rezultat opredjeljenja i nastojanja USAID-ovog projekta Pravosuđe protiv korupcije u BiH (Projekt) da podrži jačanje kapaciteta partnerskih tužilaštava u oblasti informisanja javnosti i pomogne unapređenje njihove transparentnosti u radu, što je važan faktor u borbi protiv korupcije i jačanju 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 tužilačko vijeće (VSTV) BiH te svi sudovi i tužilaštva sa sjedištem u Banjoj Luci, Sarajevu, Zenici, Tuzli, Bihaću 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 tužilaštva 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 tužilaštava 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 tužilaštva 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 tužilaštvima, ali svakako može biti od koristi i drugim tužilaštvima u BiH.

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



# IZVRŠNI SAŽETAK

**Tužilaštva u BiH se kontinuirano suočavaju** sa različitim vrstama rizičnih situacija koje vrlo često eskaliraju i u krize. Adekvatnom pripremom i dobrim upravljanjem, moguće je predvidjeti, prevenirati ili spriječiti određene krizne situacije. Pa ipak, ukoliko do kriznih situacija ipak dođe, važno je dobro upravljati i nastojati efikasno komunicirati u takvim situacijama. Ključni elemenat za adekvatno upravljanje kriznim situacijama jeste uspostavljanje stalnog kriznog tima u tužilaštvu. Osnovna uloga ovog tima je da prati sve potencijalne rizike i, koliko je moguće, predvidi, prevenira ili spriječi eventualne krize te da uspostavi potrebne mehanizme upravljanja krizama, kada do njih dođe. Stalni krizni tim trebali bi činiti: glavni tužilac, njegovi zamjenici, šefovi tužilačkih odsjeka, glasnogovornik/službenik za odnose s javnošću, sekretar, šef pisarnice, informatičar te psiholog (ukoliko je zaposlen u instituciji).

Krizne situacije su situacije koje dovode do kratkotrajnih ili dugoročnijih suštinskih promjena u okruženju tužilaštava, dinamične su i nestabilne, često nastupaju iznenada i remete odvijanje uobičajenih aktivnosti u tužilaštvu.

U određenim situacijama, moguće je predvidjeti, prevenirati, pa i spriječiti određene krizne situacije u tužilaštvima. Važno je identifikovati ključne rizike u Planu integriteta koji mogu uticati na nastanak kriza i striktno provoditi planirane mjere te s velikom pažnjom komunicirati o njima u medijima i javnosti. Takođe, preporučuje se na nivou tužilaštva kreirati listu predmeta od posebnog interesa javnosti, analizirati status ovih predmeta te osigurati efikasan rad na njima. Ključno je kontinuirano, adekvatno i proaktivno komunicirati o ovim predmetima sa zainteresovanim javnostima u svim fazama postupka. Glavni tužilac, zamjenici, šefovi tužilačkih odsjeka, uz konsultacije i učešće glasnogovornika/službenika za odnose s javnošću, trebali bi biti uključeni u proces definisanja liste predmeta od posebnog interesa javnosti.

Upravljanje krizama uključuje niz aktivnosti, procedure, donošenje odluka i djelovanja tužilaštva. Krizno komuniciranje je samo dio ovog procesa i predstavlja javnu prezentaciju toga šta se dešava, šta je tužilaštvo poduzelo i šta će dalje poduzimati u vezi s krizom. Upravljanje krizama i krizno komuniciranje su povezani, jedno bez

drugog je nemoguće provoditi, iako je upravljanje krizama širi pojam od kriznog komuniciranja.

Osnovni preduslov za planiranje i sprovođenje upravljanja krizama, ali i krizno komuniciranje jeste analiza vanjskih i unutrašnjih uticaja koji su doveli ili mogu dovesti do krize/a. Ovu analizu obavlja stalni krizni tim u tužilaštvu i to na prvom sastanku tima, nakon što se uoči kriza. Međutim, važno je da se analize rade i povremeno, tokom trajanja krize, u skladu sa realnom situacijom koju nameće kriza.

Kada kriza nastupi, potreba za informacijama je uvijek prisutna i zato je ključno imati strateški pristup komuniciranju u takvim situacijama. Naime, u situacijama kada nedostaju zvanične informacije, u situacijama “informacijske praznine”, mediji i javnost mogu stvoriti sliku o događaju koja ne odgovara realnom stanju.

U zavisnosti od karaktera konkretne krize, glavni tužilac formira poseban tim za krizno komuniciranje u konkretnoj kriznoj situaciji, pri čemu svaki član tima ima određenu ulogu i zadatke u vezi s komunikacijom informacija prema različitim grupama javnosti. Tim za krizno komuniciranje u tužilaštvu trebali bi činiti: glavni tužilac, njegovi zamjenici (u zavisnosti od toga na koji odjel se kriza odnosi), šef odsjeka (u zavisnosti od toga na koji odsjek se kriza odnosi), postupajući tužilac/ tužioci (na predmetu na koji se kriza odnosi) te glasnogovornik/službenik za odnose s javnošću. Ovaj tim obavlja i važan zadatak evaluacije krizne komunikacije te redovno informiše članove stalnog kriznog tima o sprovođenju i rezultatima komunikacije.

Ključnu ulogu u komuniciranju u krizi imaju glavni tužilac i glasnogovornik. Budući da glasnogovornik najčešće komunicira s medijima, važno je da je dobro pripremljen te da raspolaže sa ključnim komunikacijskim vještinama. Takođe, glasnogovornik bi trebao biti kontinuirano dostupan medijima te raspolagati svim relevantnim informacijama vezanim za postupanje tužilaštva u krizi. Nekada je poželjno, a u krizama visokog intenziteta čak i neophodno, da ulogu glasnogovornika preuzme glavni tužilac ili njegovi zamjenici.

Da li će tužilaštvo efikasno i kvalitetno odgovoriti na kriznu situaciju, u velikoj mjeri zavisi od kvaliteta interne komunikacije. Dobra interna komunikacija podrazumijeva i stalnu dostupnost i razmjenu informacija između zaposlenika u instituciji.

Koordinisana interna i eksterna komunikacija, određivanje i definisanje potreba ciljnih javnosti u komunikaciji, minimalizacija glasina, spekulacija i dezinformacija te dvosmjerna komunikacija su, između ostalog, vrlo važni za uspostavljanje komunikacijskih ciljeva u kriznom komuniciranju. Jako je važno adekvatno postaviti komunikacijske ciljeve u kriznom komuniciranju. To se odnosi na postavljanje ciljeva u skladu s tzv. **SMART** matricom te u skladu sa vrstama komunikacijskih ciljeva: kognitivni (prenijeti informacije i činjenice), bihevioralni (uticati na ponašanje ciljnih javnosti) i afektivne (uticati na stavove usmjerene prema tužilaštvu).

U kriznom komuniciranju, posebnu pažnju je potrebno posvetiti ključnim porukama i narativu. Svi ostali aspekti komunikacije se mogu naknadno doraditi i uskladiti. Međutim, javno izgovorene poruke je gotovo nemoguće ili teško mijenjati, one ostaju trajno u javnom prostoru, a javnost na osnovu ovih poruka kreira sliku o postupanju tužilaštva. Upravo zbog svega navedenog, neophodno je da ključne poruke budu: jasne, precizne, koncizne i shvatljive u vezi s trenutnim stanjem i postupanjem konkretnog tužilaštva u krizi.

Vrsta i intenzitet krize, komunikacijski ciljevi, poruke koje se trebaju plasirati te broj ciljnih javnosti određuju i komunikacijske taktike koje bi se trebale koristiti u kriznim situacijama. Na osnovu svih ovih navedenih faktora potrebno je definisati miks taktika odnosno paralelno koristiti više odgovarajućih taktika komuniciranja te odabrati odgovarajuće kanale komuniciranja u zavisnosti od prirode odnosno potreba različitih ciljnih javnosti.

Svaka krizna situacija u pravilu podrazumijeva izvještavanje medija. Međutim, izvještavanje medija može inicirati i kriznu situaciju budući da mediji imaju veliki uticaj u javnosti te su u mogućnosti da značajno utiču na formiranje stavova javnosti odnosno da na neki način "oblikuju stvarnost". Činjenica je kako mediji u kriznim situacijama traže informacije i oni svakako imaju pravo na to. Stoga je proaktivnost u svakodnevnoj komunikaciji tužilaštava s medijima od ključne važnosti, a posebno tokom kriznih situacija. Važno je imati na umu kako su mediji uvijek primarna javnost u krizama.

Evaluacija kriznog komuniciranja počinje odmah i traje cijelim tokom krizne komunikacije. Za evaluaciju je zadužen tim za krizno komuniciranje, koji o razvoju situacije kontinuirano izvještava stalni krizni tim u tužilaštvu na namjenskim sastancima koje saziva glavni tužilac.

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 kriznog tima, ali i svih tužilaca i zaposlenika tužilaštava 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), 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, tužilaštva mogu na jednostavan način, slijedeći upute iz obrasca, kreirati adekvatan plan komuniciranja za specifičnu kriznu situaciju i tako efikasnije planirati i upravljati krizom.

# EXECUTIVE SUMMARY

**Prosecutor's offices (PO) in BiH are continuously** facing various types of risks, which often escalate into crises. With adequate preparation and good management, it is possible to anticipate or prevent a certain crisis. However, if crises do occur, it is important to manage them well and try to communicate effectively in such situations. A key element for adequate crisis management is the establishment of a permanent crisis team in the PO. The main role of this team is to monitor all potential risks and, to the extent possible, anticipate or prevent possible crises, and establish the necessary crisis management mechanisms, when they occur. The permanent crisis team should consist of the Chief Prosecutor, his/her deputies, heads of PO departments, a spokesperson/public relations officer, a secretary, head of the records office, an IT technician, and a psychologist (if there is one employed in the institution).

Crises are situations that lead to short-term or long-term substantial changes in the PO's environment. They are dynamic and unstable; they often occur suddenly and disrupt the normal activities of the PO.

In certain situations, it is possible to anticipate and even prevent certain crises in POs. It is important to identify the key risks in the Integrity Plan that may affect the occurrence of crises and strictly implement the planned measures, and communicate them with great care in the media and towards the public. Also, it is recommended at the level of the PO to create a list of cases of special interest to the public, analyze the status of these cases, and ensure they are dealt with efficiently. Continuous, adequate, and proactive communication with regards to these cases with all stakeholders, and during all stages of the process, is critical. The Chief Prosecutor, deputies, heads of PO departments, in consultation and participation of spokespersons/public relations officers, should be involved in the process of defining the list of cases of special interest to the public.

Crisis management involves a range of activities, procedures, decision-making, and actions on the part of a PO. Crisis communication is only a part of this process and represents a public presentation of what is happening, what the PO has done,

and what measures it will take next concerning the crisis. Crisis management and crisis communication are linked, one without the other is impossible to implement, although crisis management is a broader concept than crisis communication.

The basic precondition for planning and implementation of crisis management, but also crisis communication is the analysis of external and internal influences that have led or can lead to a crisis. It is the job of the permanent crisis team in the PO to conduct this analysis at their first meeting, following the outbreak of a crisis. However, analyses must be also done occasionally, during the crisis, in accordance with the real-time situation created by the crisis.

When a crisis occurs, the need for information is always present, which is why it is crucial to have a strategic approach to crisis communication. Namely, in situations when there is a lack of official information, when there is an “information gap”, the media and the public may create an image of the event that does not correspond to the real situation.

Depending on the nature of the specific crisis, the Chief Prosecutor forms a special team for crisis communication that suits the needs of that specific crisis, with a specific role and tasks for each team member related to communicating information to different groups of the public. The crisis communication team in the PO should consist of the chief prosecutor, his/her deputies (depending on which department is hit by the crisis), the section head (depending on which section is hit by the crisis), the line prosecutor/prosecutors (assigned to the case affected by the crisis), and a spokesperson/public relations officer. This team also performs the important task of crisis communication evaluation, and regularly informs the members of the permanent crisis team about the implementation and results of communication.

The chief prosecutor and spokesperson play a key role in communicating in a crisis. Since the spokesperson most often communicates with the media, it is important that he/she is well prepared and has key communication skills. Also, the spokesperson should be continuously available to the media and have all relevant information related to the PO's actions in the crisis. Sometimes it is desirable, and in high-intensity crises even necessary, that the chief prosecutor or his/her deputies assume the role of spokesperson.

Whether the PO will respond to a crisis efficiently and in a quality manner depends to a large extent on the quality of internal communication. Good internal communication implies constant availability and exchange of information between employees in the institution.

Coordinated internal and external communication, identifying and defining the needs of the target audience in communication, minimizing rumors, speculation and misinformation, and two-way communication are, among other things, very important for establishing communication goals in crisis communication. It is very important to adequately set communication goals in crisis communication. This refers to setting goals following the so-called **SMART** matrix and in line with the types of communication goals: cognitive (convey information and facts), behavioral (influence the behavior of target audiences) and affective (influence attitudes directed towards the PO).

In crisis communication, special attention needs to be paid to key messages and narratives. All other aspects of communication can be subsequently refined and harmonized. However, publicly spoken messages are almost impossible or very difficult to change, they remain permanently in the public space, and the public creates a picture of the PO's actions based on these messages. For these reasons, the key messages need to be clear, precise, concise and understandable regarding the current situation and the actions that a specific PO is taking.

The type and intensity of the crisis, communication goals, messages that need to go out to the public, and the number of target audiences determine the communication tactics that should be employed. Based on all these factors, a mix of tactics need to be defined, i.e., several appropriate communication tactics need to be used in parallel, and appropriate communication channels selected depending on the nature or needs of different target audiences.

As a rule, any crisis implies media reporting. However, media coverage can also initiate a crisis, since the media have a great influence on the public, and can significantly influence public opinion, or in many ways "shape reality". The fact is that the media in crisis will ask for information and they certainly have the right to do so. Therefore, proactivity in the daily communication of POs with the media is of key importance, especially during a crisis. It is important to keep in mind that the media is always the primary public in crises.

The evaluation of crisis communication begins immediately and lasts throughout the crisis communication. The Crisis Communication Team oversees the evaluation and they continuously report on the latest developments to the Permanent Crisis Team in the PO, at special meetings convened by the Chief Prosecutor.

In addition to practical guidelines for crisis management and communication in a crisis, this Guide also contains certain useful guidelines and tools whose ultimate goal is the psychological empowerment of crisis team members, but also all prosecutors and PO staff who have faced or are facing a crisis on 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 fears (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 for creating a crisis communication plan. Based on this model, prosecutor's offices can easily, following the instructions in the form, create an adequate communication plan for a specific crisis and thus more effectively plan and manage it.







# 1

## VODIČ ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE ZA TUŽILAŠTVA

### **Ugled svakog tužilaštva se gradi godinama i**

predstavlja najvažniju stratešku vrijednost institucije, a dovoljan je “trenutak” da se značajno uruši. Krize su najveća prijetnja za svaku instituciju, te su krizno upravljanje i krizno komuniciranje od ključne važnosti za očuvanje ugleda tužilaštva.

Stoga su ključna svrha i cilj Vodiča za krizno komuniciranje za tužilaštva da pruži savjete, smjernice, preporuke i korake za adekvatno preveniranje i sprečavanje kriza kao suštinskog dijela kriznog menadžmenta te savjete/smjernice/preporuke u vezi s planiranjem i sprovođenjem kriznog komuniciranja, posebno u predmetima visoke korupcije, privrednog i organizovanog kriminala, koji su u fokusu pravosuđa, šire javnosti i medija.

Tužilaštva u BiH su se suočavala, a i dalje se suočavaju, s različitim rizičnim situacijama koje mogu eskalirati u krize. Vrlo je važno definisati kako prevenirati, predvidjeti ili spriječiti određene krizne situacije upravljajući rizicima, ili ukoliko do istih dođe, uspostaviti jasnu povezanost između upravljanja krizama i kriznog komuniciranja. Za adekvatno upravljanje krizama potrebno je imati unaprijed definisan stalni krizni tim u tužilaštvu, koji je osposobljen i za upravljanje rizicima, ali i za adekvatnu analizu vanjskih i unutrašnjih uticaja kada dođe do krize, i za samo upravljanje krizama.

**“Svaki rukovoditelj bi trebao da se vodi izrekom ‘dvije glave su pametnije od jedne’ i u kriznim situacijama. Bez obzira koliko je oblast kriznog komuniciranja uglavnom pitanje struke, profesionalno i životno iskustvo mogu doprinijeti u ovim situacijama da se potpuno i pravilno komunicira s javnošću.”**

**Konsultativna sesija  
(18. 12. 2020.),  
glavni tužilac**

U strateškom pristupu kriznom komuniciranju polazna osnova je prepoznati ključne komunikacijske izazove i probleme, jasno definisati moguće krizne komunikacijske scenarije te uspostaviti tim za krizno komuniciranje za specifičnu situaciju i mehanizme interne komunikacije.

Kada se definišu komunikacijski izazovi i problemi moguće je preciznije uspostaviti ciljeve kriznog komuniciranja, definisati ključne ciljne javnosti, kao i narativ i ključne poruke tokom krize. Na osnovu komunikacijskih ciljeva se definišu taktike i alati koji će se koristiti s eksternim javnostima, a posebno s medijima, jer svaka krizna situacija podrazumijeva izvještavanje medija. Vrlo je važno biti proaktivan u komunikaciji s medijima, ali uspostaviti i dobre i adekvatne mehanizme za reaktivnu komunikaciju i odgovoriti na veći dio zahtjeva medija za informacijama.

U krizama je potrebno definisati i načine korištenja vlastitih medija i platformi za komunikaciju poput zvaničnih web-stranica tužilaštava i eventualne vlastite produkcije ili korištenja društvenih mreža. Takođe, važni segmenti za sprovođenje kriznog komuniciranja su adekvatno planiranje i priprema potrebnih resursa, naročito tima za krizno komuniciranje, efikasnog vremenskog okvira, kao i potrebne opreme i tehnologije.

Od posebnog značaja za krizno komuniciranje je kontinuirana kvantitativna i kvalitativna evaluacija, koja počinje odmah i traje cijelim tokom kriznog komuniciranja i krize.

U skladu sa svrhom i ciljevima, Vodič obrađuje najvažnije segmente planiranja i sprovođenja kriznog komuniciranja.

U završnom dijelu Vodiča za krizno komuniciranje prezentovani su koncept i model kako kreirati i napisati plan kriznog komuniciranja.



## ŠTA JE KRIZA ZA TUŽILAŠTVA I MOGUĆE VRSTE KRIZA?

**Teško je nabrojati sve potencijalne** uzroke i vrste kriza za tužilaštva, jer djeluju u izuzetno kompleksnom makro i mikro okruženju, a interes za postupanje tužilaštava imaju brojni akteri.

Krizne situacije nisu redovna poteškoća u radu, jer se tužilaštva svakodnevno susreću s određenim otvorenim pitanjima i predmetima koji su kompleksni ili s određenim visokorizičnim faktorima koji su prijetnja za integritet institucija. Jedan od primjera su predmeti visokog nivoa korupcije i organizovanog kriminala. Ovi predmeti su izuzetno kompleksni, očekivanja javnosti su velika, tužilaštva se suočavaju s brojnim izazovima, ali i dalje, sami po sebi, nisu krizne situacije.

## Šta karakteriše krize za tužilaštva?

Krizne situacije su situacije koje dovode do kratkotrajnih ili dugoročnijih suštinskih promjena u okruženju tužilaštva, dinamične su i nestabilne, često nastupaju iznenada i remete odvijanje uobičajenih aktivnosti. Sve krize za tužilaštva karakterišu: tačka preokreta u odnosu na uobičajeno stanje, visok rizik ili dugoročna opasnost za ugled i integritet institucije, neizvjesnost i smanjena kontrola nad događajima, hitnost u djelovanju, nedovoljno ili previše raspoloživih informacija, vremenski pritisak, promjena odnosa kod zaposlenika i povećana napetost i stres, donošenje ključnih odluka i snažan interes medija i javnosti za postupanje tužilaštva.

Dva su generalna uzroka kriza, koji svakako mogu dovesti i do krize u tužilaštvima:

- **Ljudski faktor** (npr. afere u instituciji, ugrožavanje ljudskih prava, protesti usmjereni prema tužilaštvu, neefikasnost u radu, greške u radu, donošenje ključnih odluka koje se žestoko kritikuju, korupcijske afere, izuzetno negativan stav različitih društvenih aktera prema tužilaštvu...)
- **Prirodne nepogode** (zemljotresi, poplave, požari, epidemije, pandemije..) koje utiču na djelovanje institucije i njenog okruženja (jedan od primjera je i pandemija koronavirusa).

Krize za tužilaštva mogu biti **nepredvidive**, poput vanrednih situacija izazvanih ljudskim faktorima, teškim krivičnim djelima ili iznenadnim nesrećama, ili **predvidive** i vezuju se za postupanje i djelovanje institucije za koje se mogu očekivati izrazito negativne reakcije različitih grupa javnosti (npr. mediji, oštećeni, nezadovoljni građani, politički akteri, interesne grupe i sl..)

Uzimajući u obzir analizu ulaznih podataka provedenu u svrhu izrade Modela strategije za krizno komuniciranje za partnerske sudove i tužilaštva USAID-ovog projekta Pravosuđe protiv korupcije, neke krizne situacije sa kojima se suočavaju tužilaštva se mogu grupisati u nekoliko segmenata, a zajednička karakteristika im je većinom negativna percepcija javnosti zbog: neefikasnosti i predugog rješavanja predmeta od posebnog interesa javnosti, komunikacijske pasivnosti i netransparentnosti, zlonamjernih interpretacija tužilačkih odluka, javnih istupa političkih aktera izrazito negativno usmjerenih prema tužilaštvima, tendencije neobjektivnog i neprofesionalnog izvještavanja medija u određenim situacijama, ali i neprimjerenih istupa nosilaca pravosudnih funkcija u javnosti, njihove kompromitacije

ili zbog sukoba unutar pravosudne zajednice, kao i niza drugih situacija (**opširnije u Modelu strategije**).

Unutar ovih segmenata pojavljuju se krize većeg ili manjeg intenziteta, ali ono što je očigledno iz ove tipologizacije kriza jeste da je većinu njih moguće predvidjeti, a dobrim upravljanjem i spriječiti ili značajno umanjiti posljedice.

## KAKO PREDVIDJETI ILI SPRIJEČITI ODREĐENE KRIZE U TUŽILAŠTVIMA?

**Izuzetno važni dokumenti** za praćenje i kontrolu rizika sa kojima se suočavaju tužilaštva i sprečavanje pojavljivanja kriza su **planovi integriteta i njihovo provođenje**. Ključni rizici i njihova kontrola kroz mjere koje su predviđene planovima se odnose na različite segmente u upravljanju tužilaštvima poput: nadzora nad radom tužilaca i zaposlenika, upravljanja predmetima, sprečavanja sukoba interesa i zloupotreba i niza drugih segmenata koji su navedeni u planovima integriteta tužilaštava u BiH.

Poštivanje i praćenje poštivanja **Kodeksa tužilačke etike** je takođe veoma važno u cilju preveniranja i sprečavanja eskalacije rizika u krizne situacije. Ključni etički principi koje definiše Kodeks se odnose na: nezavisnost, nepristrasnost i jednakost u postupanju tužilaca u tužilaštvima u BiH, integritet i dolično ponašanje i stručnost i odgovornost prema poslu. (**opširnije u Kodeksu tužilačke etike**)  
<https://www.pravosudje.ba/vstv/faces/vijesti.jsp?id=75227>

Takođe, kroz Model strategije za krizno komuniciranje za partnerske sudove i tužilaštva je u okviru drugog strateškog cilja definisano da se osiguraju efikasni mehanizmi za prepoznavanje rizika i sprečavanje potencijalnih kriznih situacija (**više u Modelu strategije**), sa specifičnim indikatorima uspjeha poput: analize i poboljšanja efikasnosti institucije, naročito u predmetima od posebnog interesa javnosti i korupcije i organizovanog kriminala, kontinuiranog postupanja i komuniciranja u događajima koji su u fokusu interesa javnosti i niza drugih rizičnih situacija čije praćenje i kontrola mogu spriječiti nastanak kriza.

## Savjeti:

- Identifikovati ključne rizike u Planu integriteta koji mogu uticati na nastanak kriza i striktno provoditi planirane mjere te s velikom pažnjom komunicirati o njima u medijima i javnosti
- Na nivou tužilaštva kreirati **listu predmeta od posebnog interesa** javnosti
- Analizirati status predmeta od posebnog interesa javnosti i osigurati efikasan rad na tim predmetima
- Kontinuirano i proaktivno komunicirati o predmetima od posebnog interesa sa zainteresovanim javnostima u svim fazama postupka
- Listu predmeta od posebnog interesa javnosti je potrebno da definišu glavni tužilac, zamjenici, šefovi tužilačkih odsjeka, uz konsultacije i učešće glasnogovornika / osobe za odnose s javnošću.

Lista **predmeta od posebnog interesa javnosti** bi se mogla odnositi na definisane predmete od posebnog interesa javnosti u *Smjernicama za objavljivanje tužilačkih i sudskih odluka na službenim web-stranicama (VSTV, 2014.)*, koje predviđaju neke od sljedećih kriterija:

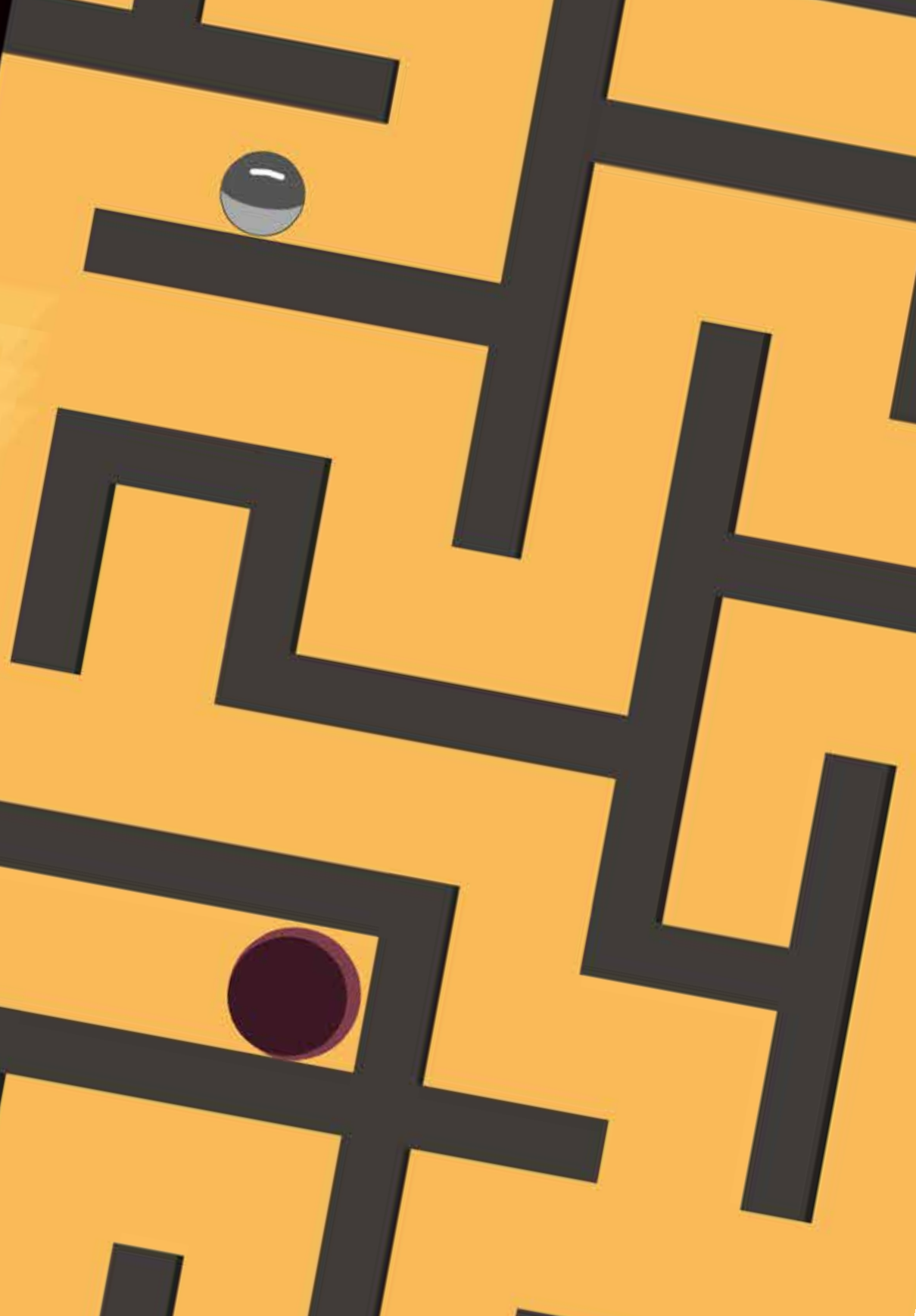
1. Težina krivičnog djela (djela koja ne zastarijevaju, korupcija i organizovani kriminal, djela za koja se može izreći kazna zatvora od najmanje 10 godina ili kazna dugotrajnog zatvora)
2. Karakter i karakteristike učesnika u postupku (javni službenici, izabrani dužnosnici na svim nivoima)
3. Ostali opravdani interes javnosti (opasnost djela za društvo, pojavni oblik kriminaliteta i dr.).

Takođe, u **Vodiču kroz dobre prakse u procesuiranju koruptivnih krivičnih djela, krivičnih djela sa finansijskim elementom i krivičnih djela organizovanog kriminala** (USAID-ov Projekat pravosuđa u BiH, februar 2019.) u **Poglavlju 6.** su definisana **posebna pitanja u predmetima za koje postoji veliki interes javnosti i medija**, gdje su, između ostalog, i šire definisani javno eksponirani predmeti, kao i preporuke za tužilaštva u odnosima s javnošću u vezi s tim predmetima.



Vodič je dostupan online na sljedećem linku: <http://www.rs.cest.gov.ba/index.php/cest-usaid-file/prirunici/2649-vodic-u-procesuiranju-koruptivnih-kr-djela/file>

Praćenje, analiza i sprečavanje eskalacije rizika u krizne situacije su neki od najvažnijih segmenata prevencije, što je sigurno jedan od ključnih zadataka tužilaštava kako se ne bi suočavala s krizama.



# UPRAVLJANJE KRIZAMA

## POVEZANOST UPRAVLJANJA KRIZAMA I KRIZNOG KOMUNICIRANJA

**Kada dođe do krize, njen karakter i posljedice** za tužilaštva značajno određuju tu povezanost upravljanja krizama i kriznog komuniciranja. Jedno bez drugog je nemoguće provoditi. Upravljanje krizama je širi pojam i uključuje niz procesa, procedura, donošenja odluka i djelovanja tužilaštva, dok je krizno komuniciranje samo dio ovog procesa i predstavlja **javnu prezentaciju** toga šta se dešava, šta je tužilaštvo poduzelo i šta će dalje poduzimati u vezi s **krizom**.

### Upravljanje krizama je trodijelni proces

- Krizni menadžment<sup>1</sup> (upravljanje tužilaštvom u kriznim okolnostima, donošenje odluka...)
- Minimalizovanje uticaja krize na redovno funkcionisanje tužilaštva
- Krizno komuniciranje.

---

1 Krizni menadžment predstavlja skup procesa i aktivnosti usmjerenih na ovladavanje situacijama opasnim po opstanak organizacije i interesa njezinih dionika; definicija dostupna na <https://apsolon.com/krizni-menadzment-kako-upravljati-u-vrijeme-krize>

**Ukupan proces upravljanja krizama<sup>2</sup>** je raznolik i zahtijeva znanja i iskustva vođenja timova, brzog donošenja odluka, ocjenu rizika, proučavanje okruženja, strateško planiranje, saradnju na svim nivoima unutar institucije i s ključnim eksternim javnostima, efikasno vođenje predmeta, dobru internu komunikaciju i sposobnost upravljanja informacijama i procedurama. Dakle, osnovna pretpostavka za krizno komuniciranje je događaj ili događaji koji u sebi nose visok potencijal štete i negativnih učinaka po instituciju i koji mogu prouzročiti izrazito negativnu percepciju i narušen ugled tužilaštva. Da bi se adekvatno komuniciralo u krizi, potrebno je uspostaviti dobre pretpostavke za upravljanje krizama.

## **STALNI KRIZNI TIM TUŽILAŠTVA<sup>3</sup>**

**Formiranje stalnog kriznog tima** je strateško opredjeljenje tužilaštva da prati sve potencijalne rizike i koliko je moguće predvidi ili spriječi eventualne krize, ali i da uspostavi potrebne mehanizme upravljanja krizama kada do njih dođe. Planiranje i priprema mogu pomoći tužilaštvima da se, u situacijama u kojima se ne mora djelovati odmah, analiziraju sve mogućnosti, razmotre mane i prednosti određenih postupaka, procedura i odluka te testira njihova učinkovitost. Kada kriza nastupi, vremena je uvijek premalo, a pritisaka uvijek previše.

Članovi i način rada stalnog kriznog tima se unaprijed definišu smjernicama ili obaveznim uputstvom glavnog tužioca.

- 
- 2 Uzmimo za primjer globalnu krizu izazvanu pandemijom koronavirusa. Ona svakako utiče na redovno djelovanje tužilaštava. Upravljanje tom vrstom krize podrazumijeva donošenje niza odluka rukovodstva, organizaciju načina rada u vanrednim okolnostima, a komunikacija u takvoj vrsti krize podrazumijeva da se rad tužilaštva i prioriteta u specifičnim okolnostima prezentuju javnosti. To je, dakle, samo dio upravljanja krizama. Svaka kriza podrazumijeva dobro upravljanje, a dio toga je i krizno komuniciranje
  - 3 Iako određena tužilaštva imaju ograničene ljudske resurse, što predstavlja evidentan izazov, preporučuje se uspostavljanje ili planiranje uspostavljanja ovakvog jednog stalnog tima.

## **Savjet: Stalni članovi kriznog tima u tužilaštvu bi trebali biti:**

- Glavni tužilac
- Zamjenici glavnog tužioca
- Šefovi tužilačkih odsjeka
- Glasnogovornik ili osoba zadužena za oblast odnosa s javnošću
- Sekretar
- Šef pisarnice
- Informatičar
- Psiholog (ukoliko je zaposlen u instituciji).

## **Uloga stalnog kriznog tima**

- Kontinuirano praćenje svih rizika u radu institucije, prevencija i sprečavanje pojavljivanja kriza
- Praćenje kompleksnih predmeta u radu, otvorenih pitanja, izazova i poteškoća u radu tužilaštva
- Analiza kritičnih situacija koje mogu dovesti do krize i dijagnoza da li određene situacije već imaju elemente krize s većim negativnim posljedicama za tužilaštvo
- Analiza konkretne krize, odnosno uzroka i posljedica krize na tužilaštvo, kada do iste dođe
- Donošenje potrebnih odluka o djelovanju i radu u kriznim okolnostima
- Minimalizovanje uticaja krize na redovno funkcionisanje tužilaštva
- Vođenje tužilačkih i administrativnih odjela (upravljanje ljudskim resursima) u krizi i upoznavanje zaposlenika tužilaštva s krizom i očekivanjima menadžmenta o ponašanju zaposlenika u krizi
- Stalna saradnja i razmjena informacija sa članovima specifičnog tima za krizno komuniciranje – koji se formira isključivo za komunikacijske aktivnosti u konkretnoj kriznoj situaciji

- Kontinuirano praćenje reakcija javnosti i izvještavanja medija o kompleksnim pitanjima i predmetima u radu tužilaštva (glasnogovornik/osoba za odnose s javnošću o tome izvještava članove tima)
- Stalno praćenje ključnih statističkih pokazatelja u radu tužilaštva
- Psihološka podrška u krizi i jačanje zajedništva kod zaposlenika u krizi
- Održavanje mjesečnih sastanaka za razmatranje važnih pitanja o rizičnim faktorima za instituciju.

## **ANALIZA KRIZE – VANJSKI I UNUTRAŠNJI UTICAJI KOJI SU DOVELI DO KRIZE**

**Analiza vanjskih i unutrašnjih uticaja** koji su doveli do krize je osnovni preduslov za planiranje i sprovođenje upravljanja krizama, ali i kriznog komuniciranja koje slijedi. Analizu krizne situacije obavlja **stalni krizni tim** u tužilaštvu na prvom sastanku tima, odmah kada se uoči kriza (u intervalu od 24 do 72 sata od uočavanja), ali se analize povremeno rade i tokom trajanja krize, u skladu s realnom situacijom koju nameće kriza, na sastancima stalnog kriznog tima koje organizuje glavni tužilac.

### **Savjeti:**

- Potrebno je definisati ključne izazove i probleme u vezi s kriznom situacijom i jasno identifikovati unutrašnje i vanjske faktore koji utiču na krizu
- Procijeniti koji su trenutno najvažniji, odnosno koji trenutno imaju najveći uticaj na kriznu situaciju u pozitivnom ili negativnom smislu
- Procijeniti koji faktori bi mogli imati značajniji uticaj na kriznu situaciju u narednom periodu
- Analizirati reakcije kritičnih ciljnih javnosti u vezi s krizom.

### **Šta je potrebno definisati u vezi s krizom?**

- Šta je konkretno dovelo do krize i ko ju je izazvao (zaposlenik/ici tužilaštva, jedan ili više medija, pojedinci, nezadovoljni građani, sindikati, interesne grupe, politički akteri, više aktera istovremeno...)

- Utvrditi eventualne greške u tužilaštvu, nedosljednost u postupanju i/ili dosadašnjem komuniciranju u vezi s uzrocima krize (prezentuje se kako je, do uočavanja krize, postupalo i komuniciralo tužilaštvo povodom konkretne situacije koja je dovela do krize – pretkrizni period)
- Utvrđuje se pojedinačna uloga svakog aktera iz tužilaštva u rješavanju krize
- Postavlja se rok za pripremu plana upravljanja krizom i kriznog komuniciranja
- Kritične ciljne javnosti se mogu analizirati pomoću odgovora na sljedeća pitanja: Kakvi su im stavovi i mišljenja koje iznose u javnost i kako vide instituciju i njeno djelovanje? Koji su im interesi, prava i zahtjevi? Kakve probleme i izazove stvaraju tužilaštvu, i obrnuto? Šta treba poduzeti kako bi se adekvatnije upravljalo izazovima i mogućnostima u vezi s ovim društvenim akterima?

Za adekvatnu analizu krizne situacije ključno je i nekoliko preduslova: krizni timovi su unaprijed definisani i pripremljeni za krize, krizni tim ima većinu relevantnih podataka o događajima, menadžment i članovi stalnog kriznog tima su međusobno stalno dostupni u krizi (24/7), konstantno su otvoreni svi mogući kanali komunikacije između članova tima, jer su krize nestabilna i dinamična stanja.





# STRATEŠKI PRISTUP KOMUNICIRANJU U KRIZNOJ SITUACIJI

**Kada kriza nastupi, potreba za informacijama** je uvijek velika. Javnost želi znati šta se događa, zašto se događa i šta se poduzima? U nedostatku zvaničnih informacija mediji i javnost mogu stvoriti sliku koja ne mora odgovarati realnom stanju. Stanje informacijske praznine je idealno za stvaranje glasina i špekulacija. Takođe, tužilaštva se često susreću s informacijskim zasićenjem radi prikupljanja velikog broja informacija.

## SAVJETI:

- Jasno definisati ko, kada i kakve informacije može prezentovati (uz adekvatno i pažljivo kreiranje ključnih poruka u vezi s postupanjem tužilaštva u krizi)
- Definirati ključne segmente i načine sprovođenja kriznog komuniciranja u konkretnoj krizi
- Potrebno je u timu imati komunikacijskog stručnjaka koji može filtrirati najvažnije informacije i distribuisati ih unutar institucije i prema različitim javnostima
- Osigurati tačne i vjerodostojne informacije te pravovremenu razmjenu tih informacija relevantnim osobama unutar tužilaštva (interna komunikacija)
- Osigurati pravovremenu pripremu i dostavljanje tačnih i vjerodostojnih informacija zainteresovanim licima van tužilaštva i prema javnosti (eksterna komunikacija).

**Poricanje krize je najgora moguća opcija!**



Najčešće, strategije kontranapada (mi smo dobri, oni su loši), poricanja postojanja krize, izgovora, opravdanja ili minimalizovanja odgovornosti i učešća u krizama, nisu dobre opcije. Preuzimanje odgovornosti (ne znači i krivice) i udovoljavanje zahtjevima javnosti koji su realni, kao i korektivni postupci (ispravljanje štete i sprečavanje ponavljanja krize) su dobri pravci djelovanja koji mogu kreirati utisak o tužilaštvu kao društveno odgovornoj instituciji.

## **TIM ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE I MEHANIZMI INTERNE KOMUNIKACIJE**

U zavisnosti od karaktera konkretne krize, glavni tužilac formira specifični tim za krizno komuniciranje, s ulogama i zadacima svakog člana **u komunikaciji** s različitim grupama javnosti.

### **Ko bi trebali biti članovi tima za krizno komuniciranje u tužilaštvu?**

- Glavni tužilac
- Zamjenik glavnog tužioca (u zavisnosti od toga na koji odjel tužilaštva se kriza odnosi)
- Šef odsjeka (u zavisnosti od toga na koji odsjek se kriza odnosi)
- Postupajući tužilac/tužioci koji rade na predmetu/ima na koji/e se kriza/e eventualno odnosi/e
- Glasnogovornik tužilaštva ili osoba zadužena za odnose s javnošću.

### **Uloga tima za krizno komuniciranje i odnos prema stalnom kriznom timu**

Članovi tima za krizno komuniciranje su zaduženi isključivo za **komunikacijske aktivnosti** sa svim zainteresovanim **eksternim javnostima** u konkretnoj kriznoj situaciji, kao i za evaluaciju krizne komunikacije i obaveštavanje članova stalnog kriznog tima o sprovođenju i učincima komunikacije. U zavisnosti od toga na šta se tačno odnosi kriza, precizno se definiše ko su članovi tima. Konstanta u timu su glavni tužilac i glasnogovornik (koji su ujedno i članovi stalnog kriznog tima), dok od karaktera krize zavisi koji će zamjenik, šef odsjeka i tužilac/tužioci biti uključeni

u tim i dobiti specifične uloge u komunikaciji s određenim grupama javnosti (npr. šef određenog odsjeka, dežurni ili postupajući tužilac/oci i sl.) Uloga tima za krizno komuniciranje je sljedeća:

- Komunikacija sa svim zainteresovanim eksternim javnostima
- Komunikacija s medijima
- Bliska saradnja sa članovima stalnog kriznog tima i izvještavanje o kriznoj komunikaciji
- Evaluacija krizne komunikacije i izvještavanje o učincima.

**Glavni tužilac i glasnogovornik** imaju značajnu ulogu u komuniciranju u krizi. Zadatak glasnogovornika je, u većini situacija, komunikacija s medijima, stoga je važno da je veoma dobro pripremljen, raspolaze ključnim komunikacijskim vještinama, stalno je dostupan medijima, i da konstantno raspolaze svim relevantnim informacijama vezanim za postupanje tužilaštva u krizi.

### **Kada je poželjno da glavni tužilac preuzme ulogu glasnogovornika?**

Postoje situacije kada je poželjno, čak i neophodno, da ulogu glasnogovornika preuzme glavni tužilac ili njegovi zamjenici, naročito u situacijama u kojima se pojavljuju: kompleksni pravni problemi kao uzroci kriza, kada su ugroženi ljudski životi, veći je broj umrlih i stradalih, veće su materijalne štete ili se “žestoko” napada postupanje tužilaštva u javnosti. To osigurava “težinu” i kredibilitet u javnosti. Dakle, uloga glavnog komunikatora u tužilaštvu zavisi od težine i dimenzija krize.

U krizama, važno je da u komunikaciju s medijima budu uključeni i **zamjenici glavnog tužioca, šefovi odsjeka i postupajući tužioci**, naročito u situacijama kada se organizuju konferencije za medije ili kada se traže intervjui, učešća u emisijama u elektronskim medijima za izuzetno kompleksne teme. U tim situacijama je sam glasnogovornik savjetnik i spona između medija i rukovodilaca u tužilaštvu.

U internoj komunikaciji je izuzetno značajan brz i adekvatan protok informacija, odnosno saradnja svih zaposlenika sa članovima tima za krizno komuniciranje.

**Mehanizmi dobre interne komunikacije**, što je naročito važno tokom kriza, podrazumijevaju stalnu dostupnost članova tima ili drugih neophodnih zaposlenika i razmjenu informacija putem:

- Usmene komunikacije (sastanci, brifinzi, kolegij, informacije s uviđaja, pretresa i dr.)
- Pisane komunikacije (e-mail, dokumenti, tužilačke odluke ili bilo koji drugi neophodni pisani materijal koji sadrži informacije vezane za krizu) – svi pisani akti trebali bi biti dostupni glasnogovorniku
- Telefona, Vibera, platforme za video pozive i dr.

Ključna dužnost glavnog tužioca je da uspostavi mehanizam nužne saradnje svih zaposlenika u cilju adekvatne interne komunikacije u krizama.

## KLJUČNI KOMUNIKACIJSKI IZAZOVI I PROBLEMI U KRIZI

**Procjenom vanjskih i unutrašnjih** faktora krize (iz analize stalnog kriznog tima) mogu se identifikovati ključni komunikacijski izazovi i problemi u kriznom komuniciranju, **a tim za krizno komuniciranje** može imati jedan ili više ovakvih izazova u zavisnosti od karaktera krize. Oni se mogu odnositi na niz različitih segmenata koje je potrebno iskreno i otvoreno analizirati, a ne relativizirati i ne priznavati, a mogu se grupisati u nekoliko najrelevantnijih:

- Nerealna procjena ili odbijanje da se prizna intenzitet krize, pozicija tužilaštva u krizi i percepcija javnosti o tužilaštvu, što može stvoriti značajne probleme u komunikaciji
- Loše uspostavljena interna komunikacija i razmjena informacija unutar tužilaštva
- Stalni vremenski pritisak i kratki rokovi za obradu i prezentaciju informacija (događaji su turbulentni)
- Nedostatak iskustva članova tima u kriznom komuniciranju (naročito u javnim nastupima koji su sastavni dio komunikacije s medijima)
- Dominantne dezinformacije, spekulacije i glasine u medijima i javnosti (iskrivljena slika o tužilaštvu)
- Visok stepen negativne percepcije o tužilaštvu u javnosti
- Mnoštvo ciljnih javnosti koje su dio krize ili kriza utiče na njih (negativno usmjereni prema tužilaštvu)

- Izostanak prethodne komunikacije ili isključivo reaktivno komuniciranje u vezi s događajima koji su prethodili krizi, naročito u komunikaciji s medijima.

## **KRIZNI KOMUNIKACIJSKI SCENARIJI – REALNO STANJE, ALTERNATIVE I POŽELJNA RJEŠENJA**

**Analiza komunikacijskih** izazova i problema služi i da **tim za krizno komuniciranje** percipira moguće krizne komunikacijske scenarije, koji mogu biti i trenutno nepovoljni, u skladu s realnom situacijom i intenzitetom krize, ali svakako poslužiti i da se pronađu alternative i efikasnije komunicira u krizi. Scenariji su dinamična kategorija, podložni korekcijama u skladu s realnim stanjem i praćenjem odvijanja krize. Cijelim tokom kriznog komuniciranja se procjenjuju svi nedostaci, izazovi i problemi koji se pojavljuju, te se usvajaju i pokušavaju provoditi drugi potrebni pristupi.

Realna situacija i komunikacijski izazovi u krizi mogu rezultirati s najmanje tri različita scenarija u kriznom komuniciranju. Ukoliko kriza donosi mnoštvo izazova i problema u komunikaciji i izrazito negativnu percepciju o tužilaštvu u javnosti, potrebno je priznati i prihvatiti trenutno nepoželjno stanje u suočavanju s krizom. Međutim, vrlo je važno poduzeti sve potrebne korektivne mjere kako bi se došlo do zadovoljavajućeg scenarija tokom krize, ili u najboljem slučaju, iskoristiti sve mogućnosti da se približimo ili u potpunosti realizujemo najpoželjniji scenarij. Procijenite da li se u kriznom komuniciranju suočavate s nepoželjnim scenarijem i učinite sve da dođete do poželjnijeg rješenja:

- Scenarij I – NEPOŽELJAN SCENARIJ: loša interna komunikacija i saradnja unutar tima, otežana komunikacija s eksternim javnostima iz različitih razloga, dezinformacije su dominantne i visok je stepen negativne percepcije te ozbiljno narušen ugled tužilaštva – kao najgore zamišljeni scenarij
- Scenarij II – ZADOVOLJAVAJUĆI SCENARIJ: zadovoljavajuća interna komunikacija i saradnja i zadovoljavajuća komunikacija s eksternim javnostima, prezentuju se zvanične informacije i one su prisutne u javnom prostoru, percepcija nije loša i ugled se održava
- Scenarij III – POŽELJNI SCENARIJ: odlična interna komunikacija i saradnja, odlična komunikacija s eksternim javnostima, dominantne zvanične informacije u javnom

prostoru i nema štetnih posljedica za tužilaštvo u krizi – ovaj scenarij je ideal za ciljeve kriznog komuniciranja.

## **CILJEVI U KRIZNOM KOMUNICIRANJU**

### **Šta su ključni principi za ciljeve u kriznom komuniciranju?**

- Koordinisana interna i eksterna komunikacija o činjeničnom stanju
- Jasno određivanje potreba ciljnih javnosti za informacijama
- Minimalizacija glasina, spekulacija i dezinformacija u javnosti
- Komunikacija je dvosmjerna i obavezno je praćenje reakcija ciljnih javnosti i usklađivanje.

### **Za postavljanje komunikacijskih ciljeva potrebno je uzeti u obzir neka od sljedećih pitanja!**

- Šta želimo postići komunikacijom sa svakom grupom javnosti na koje utiče kriza ili koje imaju uticaj na krizu u tužilaštvu?
- Šta možemo učiniti da umanjimo negativne efekte krize?
- Kako možemo koristiti određene ciljne javnosti i povezati se s njima u cilju rješavanja izazova i problema vezanih za krizu? (npr. policijske agencije, stručna lica i ustanove i sl.)
- O čemu ih želimo informisati kako bi se drugačije postavili u odnosu na ranije reakcije i ponašanje prema tužilaštvu, odnosno u kojim segmentima postoje određene dezinformacije i spekulacije koje je potrebno činjenicama mijenjati i dr?

### **Kakve ciljeve možemo postaviti u kriznom komuniciranju?**

- **Kognitivni – spoznajni** (prenijeti informacije, činjenice, upoznati s postojećim stanjem, objasniti, opisati situaciju u vezi s krizom)
- **Bihevioralni – uticati na ponašanje** i aktivnosti određenih ciljnih grupa tokom krizne situacije (poticati na određene aktivnosti i reakcije koje idu u prilog tužilaštvu i rješavanju krize)

- **Afektivni – uticati na stavove** (uvjeriti, senzibilizovati, prilagoditi stavove određenih kritičnih ciljnih javnosti tokom krize), ujedno i najteži cilj jer je veoma teško mijenjati duboko ukorijenjene stavove.

Najčešće se radi o kombinaciji ovih ciljeva tokom kriznog komuniciranja.

## SMART matrica komunikacijskih ciljeva u kriznom komuniciranju

- **S** – cilj treba biti **specifičan** da bi bio ostvarljiv (ciljevi se ne mogu postavljati paušalno, moraju se precizno odnositi na određene segmente koji su dio krize kako bi se umanjili negativni efekti)
- **M** – cilj treba biti **mjerljiv** kako bismo mogli ocijeniti njegovo ostvarivanje (kvantitativno i kvalitativno)
- **A** – cilj treba biti **dostižan (achievable)**, postavljen u kontekstu trenutnog i željenog stanja
- **R** – cilj treba biti **realan** za ostvarivanje (nerealno postavljene ciljeve je teško postići)
- **T** – biti **vremenski** određen (**time bounded**) za ostvarivanje (krize često zahtijevaju brze odgovore, ali i dugotrajniju komunikaciju, pa je potrebno postaviti kratkoročne i dugoročne ciljeve).

## CILJNE JAVNOSTI U KRIZNOM KOMUNICIRANJU

U kriznim situacijama su dvije ciljne javnosti uvijek primarne jer imaju veliki uticaj i interes za krizu:

- **Interna javnost** (menadžment, članovi tima za krizno komuniciranje, zaposlenici)
- **Mediji** (elektronski – TV i radio, web-portali, štampa).
- Takođe, krizne situacije zahtijevaju često i hitne reakcije, tako da je saradnja i komunikacija u krizama izuzetno važna sa: agencijama za sprovođenje zakona, stručnim službama i institucijama i stručnim licima koji tokom kriza po službenoj dužnosti saraduju s tužilaštvima, odnosno takozvane ugovorne javnosti. S tim

ciljnim javnostima je potrebno usaglasti koordinisanu komunikaciju tokom krize, a naročito s policijskim agencijama, po principu **dva glasa – jedna poruka**.

- Za kreiranje liste ciljnih javnosti potrebno je definisati pomenute **ugovorne**, ali i **društvene javnosti**. Društvene javnosti su one s kojima tužilaštvo ne mora službeno saradivati, ali koje su dio krize, kriza na njih utiče ili su zainteresovani za događaje.

### Ugovorne javnosti mogu biti:

Policijske agencije, druge pravosudne institucije u BiH ili inostranstvu, VSTV BiH, entitetska tužilaštva, sudovi, oštećeni, resorna ministarstva, stručne institucije, stručna lica u različitim oblastima, advokati....

### Važne društvene javnosti mogu biti:

- Mediji, šire građanstvo, interesne grupe, nevladine organizacije, međunarodne organizacije i sl.

**Najvažniji princip** prilikom kreiranja liste ciljnih javnosti s kojima je potrebno komunicirati tokom kriza je takozvana **matrica interesa i uticaja** određenih ciljnih javnosti na krizu.

		Nivo interesa	
		Nizak	Visok
Stepen uticaja	Nizak	Minimalna komunikacija	Informisati
	Visok	Kontinuirana komunikacija	Ključne ciljne javnosti – fokus u komunikaciji

Prema ovoj matrici, ciljne grupe definišu se u primarne i sekundarne u skladu s njihovim procijenjenim interesom za krizu, kao i njihovim uticajem na samu krizu. Što su interes i uticaj veći, ciljna grupa je važnija za komunikaciju cijelim tokom krize.



## KLJUČNE PORUKE U KRIZI

**Ključne poruke i narativ u kriznom** komuniciranju su najvažniji segment za uspjeh komunikacije. Svi ostali segmenti se mogu doradivati i usklađivati, ali jednom javno izgovorene poruke se teško mogu mijenjati, one trajno ostaju u javnom prostoru (naročito u online sferi) i javnost će na osnovu njih donositi sud o postupanju tužilaštva. Ključne poruke trebaju biti: **jasne, precizne, koncizne i shvatljive izjave o trenutnom stanju i postupanju tužilaštva u krizi.**

“Informacije se smjenjuju iz dana u dan, nekada iz sata u sat, tako da se mi moramo pomiriti s tim i nastojati da komuniciramo prema vani na najbolje moguće načine.”

Konsultativna sesija (18. 12. 2020.), glasnogovornica

### Šta je važno za kreiranje ključnih poruka?

- Analizirati postojeće percepcije i narativ u javnom prostoru koji su dio problema u krizi
- Utvrditi koje poruke i informacije bi mogle mijenjati takvu percepciju
- Ključne poruke bi trebale biti uvjerljive izjave o trenutnom stanju u vezi s problemom (ne možemo prejudicirati i govoriti unaprijed šta se može dogoditi)
- Poruke bi trebale sadržavati i eventualni poziv na specifičnu akciju/reakciju, mijenjanje ili zadržavanje uvjerenja koja očekujete ili priželjkujete od šire javnosti ili specifičnih ciljnih javnosti.

### Kojih pet elemenata su važni za kreiranje i plasiranje ključnih poruka?

- **SADRŽAJ:** Koje informacije želite prenijeti? Koje argumente, činjenice, statistiku ili mišljenja ćete iskoristiti da informišete ili uvjerite ciljne grupe?
- **JEZIK:** Koristiti što je moguće više jednostavan i svima razumljiv jezik da efikasno prenesete vašu poruku, bez suvišnih stručnih termina, odnosno koristiti ih samo kada su neophodni.
- **NOSILAC KLJUČNIH PORUKA:** Kome će ciljna javnost ili publika vjerovati i na koga će najbolje reagovati zavisi i od ciljne javnosti (npr. glasnogovornik/mediji, glavni tužilac/zaposlenici i sl.). Kredibilitet, integritet i ugled komunikatora u krizi su veoma važni.



- **OBLIK PORUKE:** Važan je način na koji ćete prenijeti vaše poruke kako biste postigli maksimalan uticaj. Da li će to biti usmeno ili pisano, odnosno putem medija, sastanaka, prezentacija, javnih rasprava, videa, web-stranica i dr. zavisi od ciljne javnosti i karaktera krize.
- **VRIJEME I MJESTO:** Vrlo je važno prepoznati najbolje vrijeme (pravovremenost) da prenesete poruku uz učinkovite i promišljene reakcije i ocijeniti da li postoji posebno mjesto gdje možete prenijeti poruku i postići veće povjerenje kod javnosti (npr. mjesto krizne situacije u nesrećama i sl.).



**“Ono što nastojimo jeste da u svakom trenutku procijenimo kad je pravo vrijeme, kada trebamo ići sa određenim informacijama. Gledamo da to ne bude ni prekasno, da ne bismo dali povoda određenim spekulacijama, ali ni prerano. Nastojimo svakako da u kriznim situacijama mi rukovodimo krizom, a ne da kriza rukovodi nama.”**

**Konsultativna sesija (18. 12. 2020.), sekretar/glasnogovornica**

## Savjeti:

- Poželjno je reći sve bitno u realnom vremenskom okviru i govoriti samo i isključivo istinu kako biste zaštitili integritet institucije.
- Poruke trebaju imati ljudsku notu (krizu često prate uzburkane emocije).
- Nije dobro ignorisati situaciju i poznate činjenice u javnosti i tako nastojati minimalizovati odgovornost.
- Kada sve činjenice nisu poznate, govorite samo o onome što sa sigurnošću znate ili je najniži standard “razumna pretpostavka”.
- Budite dostupni, pokažite empatiju i budite pouzdan izvor informacija.

## KOMUNIKACIJSKE TAKTIKE S EKSTERNIM CILJNIM JAVNOSTIMA

Taktike i kanali komunikacije koji se koriste tokom kriznog komuniciranja moraju biti usko povezani s komunikacijskim ciljevima. Ključno kod odabira komunikacijskih taktika je:

- Dosegnuti do odgovarajućeg broja ljudi (ciljnih javnosti) koji imaju uticaj i interes za krizu
- Taktike su primjenjive u realnim vremenskim okvirima
- Taktike su realno izvodljive.

Komunikacijski ciljevi, vrsta i intenzitet krize, broj ciljnih javnosti i poruke koje se trebaju plasirati upućuju na komunikacijske taktike koje se trebaju koristiti u krizama. U zavisnosti od ovih faktora definiše se miks taktika (korištenje paralelno više taktika komuniciranja – multimedijalna komunikacija) i kanala komuniciranja s različitim ciljnim javnostima, koji mogu biti:

- **Usmena komunikacija** (sastanci, kolegiji, prezentacije, javni događaji, usmeno na mjestu događaja s različitim akterima – npr. tokom uviđaja ili pretresa s medijima, telefonski i sl.)



- **Pisana komunikacija** (e-mail, dopisi, obavještenja, odgovori na zahtjeve, infografike i dr.)
- **Dokumentovana komunikacija** (razmjena dokumenata ili njihovih dijelova koji su bitni za krizu i koji se mogu javno objavljivati – npr. optužnice, presude i sl.)
- **Web-stranica tužilaštva** (mogućnost multimedijalne komunikacije – tekst, slika, video, zvuk)
- **Komunikacija s medijima** kao kanalima komunikacije (elektronski, štampani i online mediji) u cilju slanja poruka i drugim javnostima, naročito široj javnosti, odnosno građanima
- **Društveni mediji** (Facebook, YouTube, Twitter i dr.)
- **Web komunikacijske platforme** (Viber, Skype, Zoom, Webex i dr.)
- **Platforme za dijeljenje sadržaja** (WeTransfer, Google Drive i sl.).

## **KOMUNIKACIJA S MEDIJIMA (PROAKTIVNE I REAKTIVNE TAKTIKE)**

Svaka krizna situacija, htjeli mi to ili ne, podrazumijeva izvještavanje medija. Nijedna kriza ne postoji bez medija. Samo izvještavanje medija može postati kriza, jer percepcija koju stvaraju u javnosti postaje stvarnost. Mediji u krizama žele informacije i imaju pravo na njih, stoga je proaktivnost u komunikaciji tužilaštava s medijima od izuzetne važnosti generalno, ali naročito tokom kriznih situacija. Mediji su uvijek primarna javnost u krizama.

### **Šta je važno u komunikaciji s medijima tokom kriza?**

- Biti dostupni medijima 24 sata kada je kriza u akutnom stanju i intenzivna je
- Biti profesionalni, uvijek pristojni, strpljivi i otvoreni za stalnu komunikaciju
- Plasirati tačne, jasne, precizne i istinite informacije, koje su dokumentovane i mogu se provjeriti
- Ne postoji “nezvanično” i odgovori “bez komentara” tokom kriza

- Novinari nisu ni prijatelji ni neprijatelji tokom kriza i ne očekujte da vam “vraćaju usluge”, ali kontinuitet i dobra prethodna komunikacija s medijima su vrlo važni
- Razdvojite činjenice od mišljenja – pružite im i jedno i drugo ukoliko je važno da znaju
- Nemojte spinovati i stvarati propagandu – šaljite jasne poruke (spinovanje znači “zavrtiti” odnosno plasirati informaciju u javnost ili medije koja će biti u interesu onih zbog kojih je i plasirana)
- Omogućite medijima pristup mjestu na kojem se eventualno dešava kriza – npr. mjestu nesreće (uz potrebne mjere obezbjeđenja).

### **Koje informacije mediji žele u krizama?**

- Šta se dogodilo ili događa? Šta se poduzima u vezi s tim? Šta će se dalje poduzimati?

Komunikacija u krizama je važna sa svim medijima. Od karaktera krize zavisi da li to obuhvata samo lokalne medije (uža regija tužilaštva) ili i medije na nivou cijele BiH, ali i regionalne (zemlje regiona), a ponekad i evropske i svjetske medije (ukoliko je intenzitet krize i interes medija veliki – npr. teroristički napad, nesreća većih razmjera i sl.). Takođe, podjednako je važno odgovoriti na zahtjeve i: elektronskih medija (radio i TV), online medija (portali) i štampanih medija te poštovati njihovu prirodu.

Najbolji rezultati se postižu **proaktivnim djelovanjem tužilaštva**, odnosno kada institucija sama plasira najnovije informacije u vezi s krizom, bez zahtjeva medija, ali s obzirom na to da će mediji izvještavati o krizi, htjeli mi to ili ne, potrebno je odgovoriti na većinu specifičnih i realnih zahtjeva.

U komunikaciji s medijima tokom kriza potrebno je koristiti sve mogućnosti komunikacije. To uključuje **proaktivne i reaktivne taktike**, odnosno: proaktivno plasirati informacije putem saopštenja, davanja izjava (pred kamerama, audio izjava, telefonski, Viberom i dr.), brifinga za medije te konferencija za medije, kao i brzo i učinkovito odgovoriti na medijske pozive za izjave ili intervjuue, zahtjeve za pristup informacijama, učešće u emisijama i sl.

**Javni nastupi**, odnosno davanje izjava za medije, organizovanje konferencija za medije, učešće u emisijama i intervjuima u medijima, mogu polučiti pozitivan utisak

u javnosti ukoliko su dobro pripremljeni i pružaju jasne poruke i odgovore. VSTV BiH je 2018. godine kreirao **Priručnik za javne nastupe za tužioce u tužilaštvima u BiH** koji je dobra podloga za pripremu i sprovođenje javnih nastupa, te se tužilaštvima preporučuje šira upotreba i korištenje savjeta koje sadrži Priručnik.

## **Koji mikš taktika je potrebno koristiti u komunikaciji s medijima tokom kriza?**

- **Press-materijali na web-stranici institucije** (saopštenja, fotografije, dokumenti koji se mogu objaviti – npr. optužnica, analize i materijali sa širom obradom teme vezane za krizu)
- **Saopštenja za javnost** (uz distribuciju na web-stranici, putem mailing liste i/ili Vibera i dr.)
- **Konferencije za medije** (uz učešće relevantnih sagovornika iz tužilaštva koji će govoriti o temi)
- **Brifinzi za medije** (kraće forme od konferencija, uz davanje kratkih izjava za više medija u isto vrijeme, kada god postoji potreba tokom krize)
- **Pisani odgovori i reakcije na medijske zahtjeve** (odmah po dobijanju zahtjeva kada god je to moguće ili u minimalno potrebnom vremenu za obradu informacija)
- **Izjave za medije na pojedinačne zahtjeve** (pred kamerama, audio izjava, telefonska, putem Vibera i dr. – često kombinacija navedenih izjava)
- **Učešće u emisijama u elektronskim medijima** (na poziv radio ili TV kuća)
- **Intervjui i prilozi u štampanim i online medijima** (za davanje intervjuja uvijek odabrati najrelevantniju osobu)
- **Vlastita produkcija za medije** (video izjave u vlastitoj produkciji kada je to izuzetno potrebno /npr. korišteno tokom pandemije koronavirusa/, te štampani i elektronski materijali i publikacije).



## KORIŠTENJE VLASTITIH MEDIJA, DRUŠTVENIH MREŽA I VLASTITE PRODUKCIJE U KRIZAMA

Krize su specifična stanja i većinom **zahtijevaju obavezno korištenje medija koji su pod kontrolom i nadzorom institucije.**

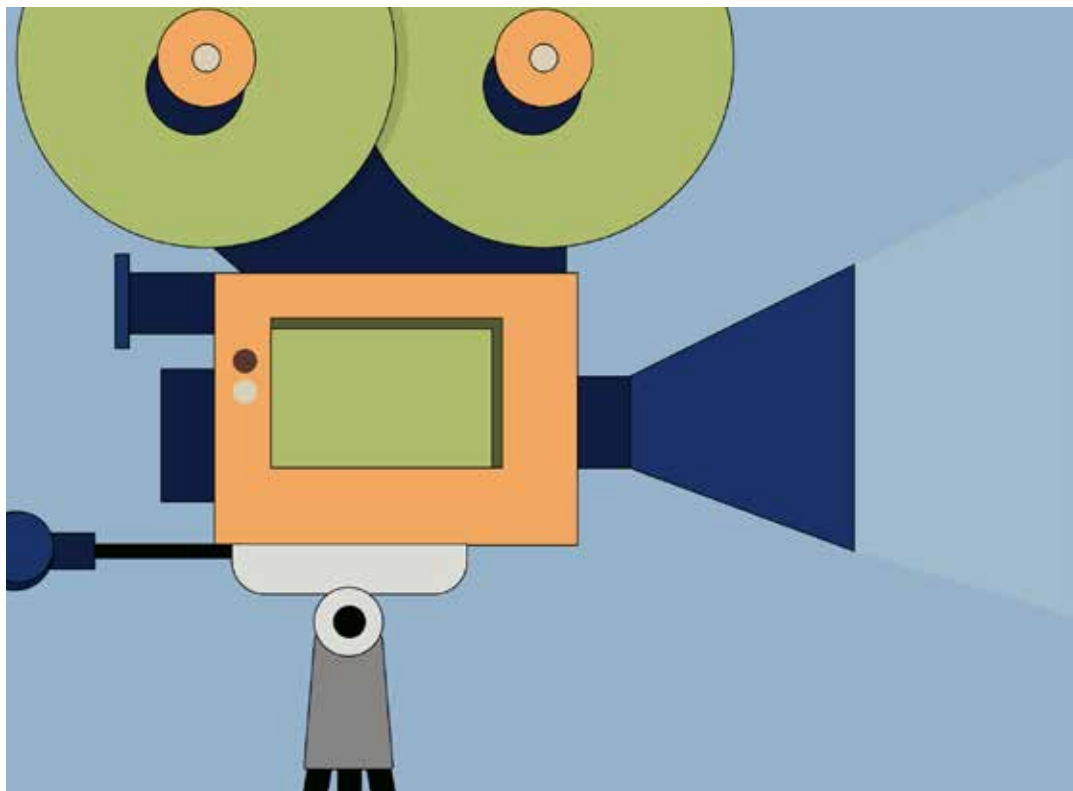
**Web-stranica** svakog tužilaštva je osnovni kanal komunikacije koji je pod kontrolom institucije i stalno ažuriranje i plasiranje informacija na web-stranici je obavezno i u redovnim okolnostima, ali naročito tokom kriza (**tužilaštva u BiH imaju prethodno izrađene pravilnike o radu web-uredništva**)

Međutim, intencija je da tužilaštva u BiH u narednom periodu uvode nove kanale digitalne komunikacije, a naročito u krizama; odnosno, tužilaštva bi trebala koristiti i neke druge medije koje mogu imati pod svojom kontrolom, a to su uglavnom **društvene mreže ili vlastita produkcija.**

**Društvene mreže**<sup>4</sup> su ubrzale ionako brzu komunikaciju u krizama jer se informacije, komentari, stavovi i mišljenja razmjenjuju u sekundama. Širi su obim i mogućnosti korištenja društvenih mreža poput: Facebooka, YouTube kanala ili Twittera (često ga koriste novinari), a koji su i najpopularnije društvene mreže i imaju najviše korisnika u BiH. Radi se o multimedijalnim platformama koje omogućavaju plasman teksta, zvuka, fotografije i videa. Ali, društvene mreže su, s druge strane, brzi dvosmjerni kanali komunikacije i uključuju trenutne reakcije korisnika na objave, stoga su strateški pristup, priprema i edukacija prilikom korištenja društvenih mreža od izuzetnog značaja za tužilaštva. Postoje brojne prednosti, ali i nedostaci u komunikaciji na društvenim mrežama.

---

4 Tužilaštvo Brčko distrikta je u junu 2020. godine otvorilo zvaničnu Facebook stranicu u cilju jačanja dvosmjerne komunikacije s građanima. Na stranici se kontinuirano objavljuju informacije o radu na predmetima od posebnog interesa javnosti i različite aktuelnosti o radu Tužilaštva. Novi kanal komunikacije ovog Tužilaštva prati za sada oko 700 korisnika, čime se dodatno jača povjerenje u rad institucije i pospješuje društvena interakcija. Sedmično se na FB stranici Tužilaštva objave dvije-tri informacije, omogućeni su komentarisane sadržaja i razmjena direktnih poruka s korisnicima. Osnov za pokretanje Facebook stranice je unapređenje komunikacije u skladu sa Strategijom za postupanje sa osobama koje dolaze u kontakt s tužilaštvima u BiH (VSTV BiH).

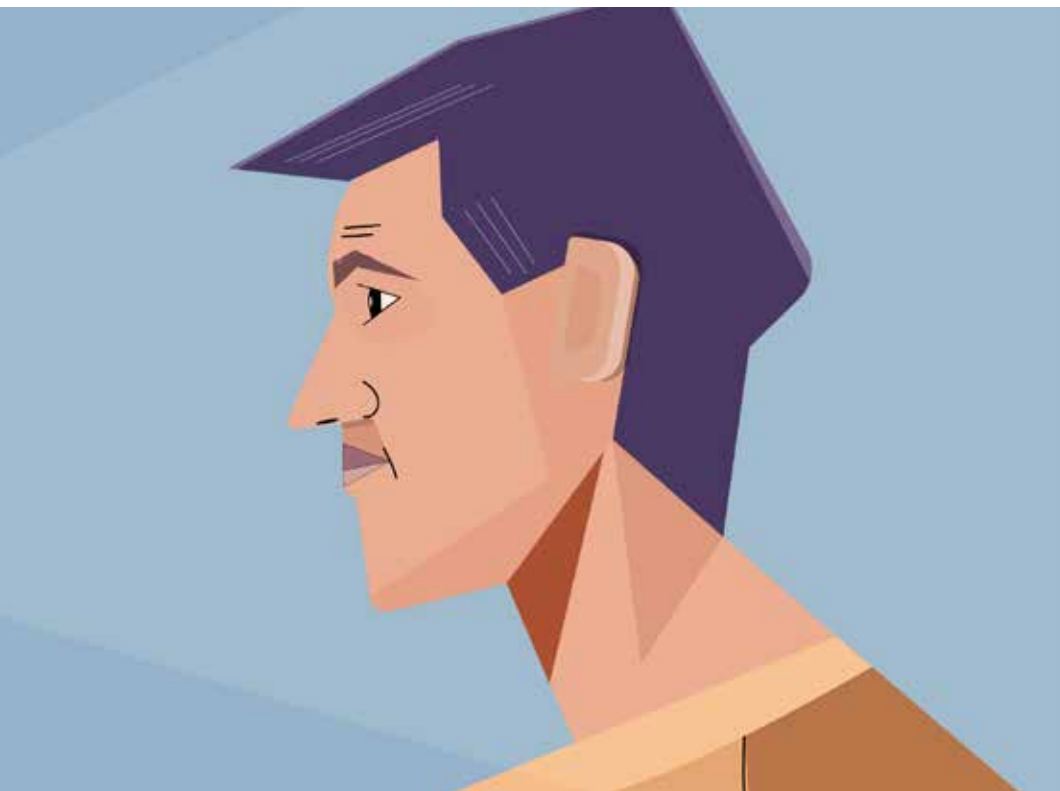


### **Koje su ključne prednosti korištenja društvenih mreža?**

Dvosmjerna komunikacija, direktan kontakt, brža interakcija, objavljivanje informacija i izvještavanje u realnom vremenu, stalna dostupnost, mogućnost mjerenja aktivnosti, praćenje povratnih informacija, praćenje smjera kretanja krize i reakcija.

### **Koji su ključni nedostaci korištenja društvenih mreža?**

Brži protok informacija u odnosu na tradicionalne medije i malo vremena za dodatnu reakciju, brzina širenja negativnih informacija i negativnih komentara na objave, očekivanja dostupnosti 24/7, brzoplete reakcije i objave te mogućnosti brze eskalacije krize radi nesmotrenih reakcija iz tužilaštva – to postaje viralni hit.



## Kako možemo samostalno producirati informacije u krizama?

- **Video produkcija**<sup>5</sup> (kreiranje video sadržaja koji se mogu distribuisati medijima, na društvenim mrežama ili na web-stranici; to mogu biti snimljene integralne izjave ili producirani video materijali s montažom kadrova – snimaka i izjava)
- **Publikacije** (bilten, dnevni izvještaj, newsletter, infografika i sl. – s kombinacijom teksta, fotografije, dijagrama, izvještaja, analiza i dr.).

---

5 Kantonalno tužilaštvo Tuzlanskog kantona je koristilo ovaj vid komunikacije plasirajući u javnost dvadesetominutni video, urađen u vlastitoj produkciji, o različitim segmentima u radu Tužilaštva, koristeći YouTube kanal, web-portale i druge društvene mreže za emitovanje, te su takođe medijima plasirane određene snimljene izjave o radu na predmetima tokom pandemije koronavirusa.



## POTREBNI RESURSI ZA PLANIRANJE, SPROVOĐENJE I PRAĆENJE KOMUNIKACIJSKIH AKTIVNOSTI

**Kako bi se komunikacija u kriznim** situacijama nesmetano planirala i provodila potrebno je obezbijediti ključne resurse. Najvažniji resursi u provedbi plana kriznog komuniciranja su:

- **Efikasan vremenski okvir za sprovođenje** (kratkoročni i dugoročni vremenski plan sprovođenja komunikacijskih taktika, spremnost za brze reakcije [ponekad se mjeri u minutama] s obzirom na turbulentno okruženje i brzinu objavljivanja informacija u medijima i stalna dostupnost članova tima međusobno i u komunikaciji s eksternim javnostima – bez vremenskog ograničenja)



- **Ljudski resursi** (plan korištenja ljudskih resursa, tim za krizno komuniciranje i njihova priprema, saradnja unutar tima i učešće i obaveze drugih zaposlenika u kriznom komuniciranju)
- **Institucionalni resursi** (tehnologija: računari, laptopi, mobilni telefoni; instalirane potrebne aplikacije za komunikaciju: Viber, Zoom, Webex, Skype i sl.; oprema: npr. kamera, projektor i sl; vozila za potrebne odlaske na teren ili druge lokacije uz mobilizaciju vozača; adekvatne prostorije – npr. za održavanje konferencija za medije, kolegija, brifinga, sastanaka i prezentacija, i dr.)
- **Finansijski resursi** (npr. budžet za video produkciju ili dizajnirane materijale, za organizaciju konferencija, sastanaka i drugih aktivnosti koje zahtijevaju finansijska izdvajanja).

## EVALUACIJA KRIZNOG KOMUNICIRANJA

Evaluacija kriznog komuniciranja počinje odmah i traje cijelim tokom krizne komunikacije. Potrebno je konstantno pratiti rezultate i učinak, kao i reakcije ključnih ciljnih grupa i šire javnosti u odnosu na tužilaštvo tokom krize. Sve komunikacijske aktivnosti i sa svim ciljnim javnostima tokom krize je važno pratiti i na osnovu toga poduzimati eventualno potrebne korekcije. **Evaluaciju radi tim za krizno komuniciranje**, o čemu na namjenskim sastancima, koje saziva glavni tužilac, izvještava stalni krizni tim u tužilaštvu, koji je ujedno i dio šireg menadžmenta institucije. Glasnogovornik obavlja monitoring izvještavanja medija o krizi, dok drugi članovi tima za krizno komuniciranje rade monitoring o poduzetim aktivnostima i učincima komunikacije i s drugim eksternim javnostima.

Tokom evaluacije krizne komunikacije koriste se metode kvantitativne i kvalitativne analize, u skladu s **Planom monitoringa i evaluacije odnosa tužilaštava u BiH sa javnošću** (VSTV i USAID Projekat pravosuđa, 2017. godina – opširnije u Planu monitoringa).

**Kvantitativni indikatori** su zasnovani na statističkim pokazateljima, poput: broja saopštenja, izjava, odgovora na zahtjeve, objava u medijima, broja intervjua i učešća u emisijama, broja sastanaka i sl.

**Kvalitativni indikatori se odnose na učinak komunikacije** i u skladu s pomenutim planom se mogu mjeriti sljedećim parametrima: sadržajnost i razumljivost informacija, pravovremenost i dostupnost informacija, objektivnost i tačnost informacija, proaktivnost u kriznom komuniciranju, kao i analitička podloga za praćenje cijelog toka krizne komunikacije, reakcija javnosti i korektivnih mehanizama.

### Savjeti:

- Evaluacija krizne komunikacije se u oba segmenta (kvantitativni i kvalitativni) obavlja kontinuirano, od samog početka (evaluiraju se i interna komunikacija) i cijelim tokom krize.
- Jedino na osnovu kontinuirane evaluacije se mogu poduzimati potrebni korektivni mehanizmi cijelim tokom krize, u skladu s komunikacijskim učincima i reakcijama ciljnih javnosti.

- Za kratkotrajnije i manje intenzivne krize je lakše evaluirati kriznu komunikaciju, jer traju kraće, koristi se manje komunikacijskih taktika i jednostavnije su za komunikaciju.
- Dugotrajnije krize mogu biti ciklične, odnosno negativni efekti se mogu vraćati, tako da se i evaluacija komunikacije obavlja u onim intervalima kada je kriza opet intenzivna (npr. dugotrajna kriza izazvana pandemijom koronavirusa, protesti usmjereni prema tužilaštvu koji se ponavljaju i sl.).
- Kod kriznih situacija nije uputno uspostavljati precizne intervale kada se radi evaluacija, stoga je monitoring potrebno raditi konstantno (u redovnim komunikacijskim aktivnostima se monitoring može raditi u zadanim intervalima: sedmično, mjesečno, polugodišnje, godišnje..., ali ne i u krizama).
- Za kompleksnije i dugotrajnije krize nije jednostavno utvrditi kada su okončane jer im intenzitet opada i raste naizmjenično, dok je kratkoročnija i manje intenzivna kriza okončana kada se uoči da više nema negativnih reakcija kritičnih ciljnih javnosti u određenom vremenskom periodu.
- Kada se uoči prestanak negativnih efekata ili opadne prethodno veliki interes različitih javnosti za krizu, i dođe do normalizacije situacije u odnosu na kritična pitanja, moguće je uraditi izvještaj i evaluirati cjelokupno sprovođenje krizne komunikacije.

### **Koja pitanja trebamo sebi postavljati tokom i nakon okončane krize?**

- Da li smo i kako mogli predvidjeti, ili izbjeći krizu, da li je bilo znakova upozorenja i jesmo li ih mogli prepoznati, koje smo znakove prepoznali, a koje zanemarili?
- Da li smo na vrijeme shvatili da se suočavamo s krizom?
- Da li imamo učinkovit plan kriznog komuniciranja ili više improvizujemo?
- Da li smo dobro sastavili i pripremili tim za krizno komuniciranje? Da li smo spremni za medije?
- Kako komuniciramo ili smo komunicirali, da li je glasnogovornik učinkovit i da li je rukovodstvo dovoljno prisutno u javnosti i uključeno u krizno komuniciranje?

- Da li su naše reakcije pravovremene i primjerene situaciji?
- Šta je dobro ili je bilo dobro, a gdje smo pogriješili ili griješimo?
- Kako možemo spriječiti ponavljanje iste ili slične krize?
- Šta bismo uradili drugačije da možemo vratiti vrijeme i šta sada, nakon poduzetih aktivnosti, predstavlja održivu prednost za tužilaštvo? Koja je osnovna pouka iz krize?



# VODIČ ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE ZA TUŽILAŠTVA: UMJESTO ZAKLJUČKA

**Važna pouka za tužilaštva koja se povremeno ili često** susreću s različitim kriznim situacijama jest da su timski rad, dobra interna komunikacija, odgovornost i duh zajedništva unutar institucije najvažniji za smanjivanje negativnih efekata, vođenje do pozitivnih ishoda i prevazilaženja krize. Takođe, prepoznavanje ključnih izazova, proaktivnost i odgovornost u komunikaciji s različitim zainteresovanim javnostima, s fokusom na medije, jedini su put do uspjeha u kriznom komuniciranju.

Krize jesu neugodna i često izrazito stresna stanja koja ostavljaju negativne posljedice, ali uz dobro rukovođenje i odgovornu komunikaciju, krize mogu biti i šansa za “zbijanje redova” u tužilaštvu, a svakako i za jačanje povjerenja javnosti u rad i djelovanje institucije, kao krajnjeg ishoda.



# 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 utječu na to kako doživljavamo određeni

**“Nama tužiocima je potrebna psihološka pomoć, kroz svoj posao mi se susrećemo s kojekakvim stresnim situacijama, vrlo neugodnim. Tužioni koji rade neposredno na predmetima suočavaju se s teškim istragama, s teškim scenama.”**

**Konsultativna sesija (18. 12. 2020.), glavni tužilac**

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.

**“Važno je osvijestiti svoje strahove, raditi na njima. Ja već jesam to uradila. Imam alate koje već koristim. Daleko od toga da mi nismo u stresu, jesmo, izloženi smo nepredviđenim situacijama, okolnostima, ali je jako važno misliti na sebe i na svoje emocije kada izađete u javnost, pred kamere.”**

**Konsultativna sesija (18. 12. 2020.), glasnogovornica**

# 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 umanjen strah i pojačavaju samopouzdanje, spuštene ramena pokazuju defanzivan stav, spuštene brade 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.<sup>6</sup>

## 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 inkorporirati 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.

---

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



“Kako ćemo se boriti sa stresom, zavisi od nas samih. Nekom nešto prija, nekome ne prija. Ono što je, recimo, meni prijalo su te vježbe disanja prije javnog nastupa i te neke prijatne misli gdje sam sama sebe uvjerala: dobro, izaći ću, reći ću to što imam i to će sve dobro da prođe. Jednostavno, nisam željela da razmišljam na neki drugačiji način.”

Konsultativna sesija (18. 12. 2020.), sekretar/glasnogovornica

# 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 uspijeva/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, događaje 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 sarađivati 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 iskorištavati 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. Oslobađajte 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 TUŽILAŠTVA

### 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.

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



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

<p><b>Ključne poruke</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definirati jasne, precizne, koncizne, objektivne i shvatljive poruke o poziciji i učešću tužilaštva u krizi</li> <li>• Definirati sadržaj poruka: informacije, činjenice, statistika, mišljenja i stavovi; koristiti razumljiv jezik, bez pretjerane upotrebe stručnih termina</li> <li>• 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.)</li> <li>• 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 tužilaštvu i dr.).</li> </ul>
<p><b>Komunikacijske taktike</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacijske taktike trebaju biti usklađene s ciljevima, realnim mogućnostima, vrstom i karakterom krize i ključnim porukama, u realnim vremenskim okvirima sprovođenja</li> <li>• Za svaku pojedinačnu ciljnu grupu je potrebno definirati miks komunikacijskih taktika</li> <li>• 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-platформи i platformi za dijeljenje sadržaja</li> <li>• 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.</li> </ul>

<p><b>Komunikacija s medijima (taktike)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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.</li> </ul>
<p><b>Potrebni resursi i načini sprovođenja (osoblje, vrijeme, oprema, troškovi)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definisati uloge svih članova tima u kriznoj komunikaciji i uloge drugih zaposlenika tokom krize</li> <li>• Definisati efikasan vremenski okvir za sprovođenje taktika krizne komunikacije s precizno postavljenim rokovima</li> <li>• Definisati potrebne institucionalne resurse za sprovođenje aktivnosti: tehnologiju, opremu, vozila, prostorije</li> <li>• Definisati budžet za sprovođenje aktivnosti ukoliko nastaje potreba za određenim troškovima (npr. za video produkciju ili dizajnirane materijale i sl.).</li> </ul>

## **Evaluacija krizne komunikacije**

- Definisati 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.)
- Definisati kvalitativne indikatore sprovođenja krizne komunikacije (učinak komunikacije na ciljnu javnosti 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 tužilaštvo može poduzeti protiv zaposlenika ukoliko ne poštuju Protokol komunikacije s medijima.

# PRILOG 3: SMJERNICE ZA GLASNOGOVORNIKA

Glasnogovornik tužilaštva 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 tužilaštva 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 nespornost.
- 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 proglasiti 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 TUŽILAŠTVA

Cutlip, S. M.; Center, A. H.; Broom, G. M. *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Zagreb, MATE, 2003.

Jugo, D. *Menadžment kriznog komuniciranja*, Zagreb, Školska knjiga, 2017.

Mihalinčić, M. *Upravljanje krizama i komuniciranje*, Veleučilište Velika Gorica, Hrvatska, 2018.

Grubić, G.; Ratković, M.; Dulović, Đ. *Strategija odnosa s javnošću i krizne komunikacije*, Socioeconomica, Beograd, 2012.

*Model strategije za krizno komuniciranje za partnerske sudove i tužilaštva*, USAID – JACA, 2020.

*Konsultativna sesija sa predstavnicima partnerskih tužilaštava*, USAID – JACA, decembar 2020.

*Strategija za odnose s javnošću Kantonalnog tužilaštva Tuzlanskog kantona i materijali s edukacija o kriznom komuniciranju*

# 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

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



