



PRIRUČNIK ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE





PRIRUČNIK ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE

Autorice:

dr. sc. Branka Ilakovac, Centar za prevenciju otpada od hrane – CEPOH
Sara Mikrut Vunjak, Hrvatska agencija za poljoprivredu i hranu

Fotografija na naslovnici:

Pexels

Zagreb, prosinac 2022.

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.
Projekt je sufinancirao Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske.

Sadržaj priručnika isključiva je odgovornost Centra za prevenciju otpada od hrane – CEPOH.
Za više informacija o EU fondovima: www.esf.hr i www.strukturnifondovi.hr

UVOD

Ovaj priručnik izrađen je u sklopu EU projekta „Izgradnja kapaciteta za Zeleni europski plan po mjeri lokalne zajednice“, UP.04.2.1.11.0333, čiji je nositelj Centar za prevenciju otpada od hrane – CEPOH. Ukupna vrijednost projekta koji traje od 16. veljače 2022. do 15. svibnja 2023. godine, iznosi 442.494,47 kuna, a sufinanciranje je osigurano iz Europskog socijalnog fonda u visini od 376.120,30 kuna, te iz Državnog proračuna, s pozicije Ureda za udruge, u iznosu od 66.374,17 kuna.

Partneri na projektu su Potrošačica – društvo za zaštitu potrošačica i potrošača Hrvatske, Centar za edukaciju i informiranje potrošača i Hrvatski Crveni križ Gradsko društvo Crvenog križa Osijek, uz sudjelovanje vanjskih stručnjaka iz Hrvatske agencije za poljoprivredu i hranu.

S obzirom na sve češće krizne situacije koje pogađaju naše društvo, kao autori željeli smo pripremiti jasne i jednostavne upute za krizno komuniciranje koje bi trebale ponajprije osnažiti kapacitete Organizacija civilnog društva (OCD), ali pomoći i zainteresiranim građanima koji se žele bolje nositi s krizom.

Stoga smo Priručnikom obuhvatili aktualni sustav zaštite i spašavanja u Republici Hrvatskoj, iznijeli osnovne smjernice i načela za uspješno krizno komuniciranje namijenjene organizacijama, dodatno istražili čimbenike koji utječu na razinu i vrstu komunikacije i izbor preporučenih alata i kanala, pri čemu smo koristili primjer komunikacije o rizicima povezanim s hranom, jer smo ocijenili kako se radi o izuzetno osjetljivom i uvijek aktualnom području.

Priručnik je zbog navedenog koncipiran u tri dijela:

1. Što je kriza i kako se pripremiti na krizu, zaštita i spašavanje u Republici Hrvatskoj
2. Krizno komuniciranje, s naglaskom na krizno komuniciranje u Organizacijama civilnog društva
3. Krizno komuniciranje u praksi, na primjeru kriznog komuniciranja u području sigurnosti hrane

Odgovori društva na krize, bile one izazvane prirodnim silama ili ljudskim djelovanjem, te izgradnja otpornosti na krize dobili su na značaju posljednjih desetljeća jer nas lokalne, ali i globalne krize, pogađaju češće nego ikada. Stoga je važno razvijati strategije kao odgovore na krizu kako bi se ublažile ili ograničile negativne posljedice krize odnosno spriječile da kriza preraste u katastrofu.

Na razini Europske unije uspostavljen je Integrirani politički odgovor na krizu (IPCR) koji se aktivira u slučaju krize, ili katastrofe, bila ona prirodna ili izazvana ljudskim djelovanjem. Tim mehanizmom predsjedništvo Vijeća koordinira politički odgovor na krize u kojem sudjeluju: institucije EU-a, pogođene države članice i drugi ključni akteri.

Kada dođe do krize, predsjedništvo Vijeća okuplja ključne aktere, posebice one iz institucija EU-a i pogođenih država članica, kako bi osiguralo koordinaciju i uklonilo nedostatke. Mehanizam Vijeća Europe za koordinaciju u kriznim situacijama može pokrenuti predsjedništvo ili se on pokreće nakon što se jedna od država članica pozove na klauzulu solidarnosti te se može aktivirati za događaje na prostoru EU-a ili izvan njega.

1. ŠTO JE KRIZA I KAKO SE PRIPREMITI NA KRIZU?

Kriza se odnosi na neočekivanu, nestabilnu i nepoželjnu situaciju u društvenim, političkim ili ekonomskim procesima koja prijete vrijednostima ili sustavima koji podržavaju život neke zajednice. Situacija krize predstavlja prepreku koja ometa normalan rad i izaziva drugu pojavu kao svoju posljedicu te se nakon pojave krize očekuje ili razrješenje krize ili katastrofa.

Izvanredne situacije mogu biti izazvane elementarnim nepogodama, odnosno djelovanjem prirodnih sila na koje čovjek ne može utjecati, poput potresa, poplava, suša i dr., mogu biti nesreće i katastrofe kao posljedica ljudske aktivnosti, poput požara, eksplozija, terorističkih napada i dr., te se mogu odnositi na ratne sukobe ili pojavu zaraznih oboljenja s velikim ekonomskih i društvenim posljedicama, poput pandemije COVID-19.

Neovisno o prirodi izvanredne situacije razvijena društva, iskusna u suočavanju s krizama, razvila su mehanizam upravljanja krizama koji se sastoji od četiri faze: prevencija, priprema, odgovor i oporavak.

Prevencija se odnosi na planirane aktivnosti usmjerene ponajprije na smanjenje ili eliminaciju rizika od prijetnji ili negativnih učinaka prijetnji.

Priprema obuhvaća aktivnosti usmjerene na povećanje spremnosti za očekivane prijetnje, a najčešće uključuju planiranje i razvoj postupaka za određene krizne situacije, razvoj nužnih sposobnosti, upravljanje resursima te jačanje kapaciteta kroz obuku ljudi i održavanje specifičnih vježbi.

I dok se prevencija i priprema provode u razdoblju koje prethodi krizi, odgovor su aktivnosti koje se odvijaju tijekom krize.

Odgovor može uključivati postupke evakuacije, traganje i spašavanje, gašenje požara i slično. Zajedničko ovim aktivnostima je što su usmjerene na umanjivanje vjerojatnosti za nastanak sekundarne štete nakon krize.

Oporavak uključuje aktivnosti koje se provode nakon kriza, a usmjerene su na obnovu javnih službi, usluga, zajednica i gospodarstva.

ZAŠTITA I SPAŠAVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Ravnateljstvo civilne zaštite koje djeluje unutar Ministarstva unutarnjih poslova središnje je tijelo za zaštitu i spašavanje u Republici Hrvatskoj. U području djelovanja obuhvaća, između ostaloga, smanjenje rizika od katastrofa, rano upozoravanje i uzbunjivanje, Sustav 112, operativno djelovanje i Državnu intervencijsku postrojbu.

Smanjenje rizika od katastrofa odnosi se na provedbu aktivnosti smanjenja rizika od katastrofa kroz sustavne napore analize i smanjenje uzročnih čimbenika katastrofa. To obuhvaća: smanjenje izloženosti prijetnjama, smanjenje ranjivosti ljudi i imovine, mudro upravljanje zemljištem i okolišem, poboljšanje pripravnosti i rano upozoravanje na štetne događaje.

Aktivnosti i mjere mogu biti strukturne (npr. fizičke konstrukcije namijenjene smanjenju ili izbjegavanju mogućih utjecaja prijetnji, ili primjena inženjerskih tehnika kako bi se dobile izdržljive zgrade ili sustavi otporni na prijetnje i sl.) i nestrukturne (npr. mjere koje koriste znanje ili prakse, a često uključuju podizanje svijesti, izradu procjene rizika, održavanje vježbi, planiranje i sl.).

Rano upozoravanje i uzbunjivanje u slučaju nadolazeće i neposredne opasnosti sustav je koji je uspostavljen i razvija se radi mogućnosti pravodobnog i učinkovitog upozoravanja i uzbunjivanja stanovništva o nadolazećim ili neposrednim opasnostima, u cilju poduzimanja mjera za izbjegavanje i/ili smanjivanje rizika od opasnosti.

Sustav obuhvaća subjekte i sredstva za uzbunjivanje stanovništva te postupak za uzbunjivanje i obavješćivanje stanovništva o nastanku opasnosti, postupcima za vrijeme trajanja opasnosti i prestanku opasnosti. Uzbunjivanje i obavješćivanje stanovništva provodi središnje tijelo državne uprave nadležno za poslove civilne zaštite.

Za uzbunjivanje i obavješćivanje stanovništva koriste se sirene, razglasni uređaji, elektronički mediji te SMS uređaji (nakon što se za slanje SMS poruka ostvare uvjeti kod davatelja usluga). Uzbunjivanje stanovništva obavlja se jedinstvenim znakovima za uzbunjivanje, koji su propisani Uredbom o jedinstvenim znakovima za uzbunjivanje.

Sustav 112 uspostavljen je sa zadaćom prijema svih hitnih poziva na broj 112, jedinstveni europski broj za sve hitne situacije na koji građani i turisti mogu dojaviti ugrožavanje ljudskih života i materijalnih dobara. Jedan hitan poziv paralelno alarmira nekoliko službi, jer nakon dojava na broj 112 operater alarmira sve hitne službe potrebne u konkretnom slučaju, čime se štedi vrijeme. Hitnim službama je olakšan rad jer operater „filtrira“ zlonamjerne, nenamjenske ili opetovane pozive, kada se jedan slučaj višestruko pojavljuje od različitih očevidaca, a što hitnim službama omogućava neometan rad.

Osim dobro poznatih hitnih službi (policija, vatrogasci i hitna medicinska pomoć),

Sustav 112 u hitnim situacijama može angažirati i druga tijela ili službe koje su povezane za sustav zaštite i spašavanja (Oružane snage, Središnjica za traganje i spašavanje na moru, Hrvatska gorska služba spašavanja, Klub za obuku sportskih i službenih pasa, Hrvatska udruga za obuku potražnih pasa, ronioci, i sl.). Sustav omogućava lociranje pozivatelja, hitan prijevoz zrakom timova za traganje i spašavanje, vatrogasaca, ozlijeđenog ili organa za transplantaciju, što u nekim situacijama može biti od iznimnog značenja.

Operativno djelovanje obuhvaća uzbunjivanje i obavješćivanje, evakuaciju, zbrinjavanje, sklanjanje, spašavanje, prvu pomoć, kemijsko-biološko-radiološko-nuklearnu zaštitu, asanaciju (humanu, animalnu ili asanaciju terena), zaštitu životinja i namirnica životinjskog porijekla te zaštitu bilja i namirnica biljnog porijekla.

U operativnim snagama sustava civilne zaštite sudjeluje veliki broj profesionalaca i dobrovoljaca koji predstavljaju važan ljudski resurs (vatrogastvo, Hrvatska gorska služba spašavanja, Hrvatski Crveni križ) te koordinatora na lokaciji, postrojbi i povjerenika civilne zaštite kao i udruge građana i pravnih osoba.

Na državnoj razini djeluje Stožer civilne zaštite kojeg je imenovala Vlada, a sastoji se od rukovodećih osoba iz središnjih tijela državne uprave, operativnih snaga sustava civilne zaštite i drugih pravnih osoba od osobite važnosti za sustav civilne zaštite, ukupno 24 osoba.



Volonteri Hrvatskog Crvenog križa za vrijeme djelovanja u kriznim situacijama za pomoć stanovnicima pogođenim potresom¹

Državna intervensijska postrojba civilne zaštite ustrojava se kao operativna snaga za specijalističke poslove zaštite i spašavanja iz ruševina, u vodi, u događajima radiološke, kemijske, biološke i nuklearne opasnosti, te logističke poslove zbrinjavanja stanovništva. U sastavu Državne intervensijske postrojbe civilne zaštite ustrojavaju se četiri postrojbe na području Zagreba, Splita, Rijeke i Osijeka.

Također je uspostavljena Hrvatska platforma za smanjenje rizika od katastrofa koja povezuje političku, operativnu i znanstvenu razinu omogućavajući prijenos i usuglašavanje znanja, prijedlog rješenja, donošenje dokumenata te poticanje njihove implementacije u cilju smanjenja rizika od katastrofa. Zadaća joj je razmjena i usuglašavanje znanja, iskustva i stavova o potrebama za djelovanje na području

smanjenja rizika od katastrofa te poticanja i postizanja kvalitetnog odgovora na prijetnje i rizike od katastrofa na nacionalnoj razini. Djeluje kroz cijelu godinu te potiče ostala tijela državne uprave, nevladine organizacije, javna i privatna poduzeća te znanstvene institucije na djelovanje u području smanjenja rizika od katastrofa.

Zbog edukacije i pripreme samih građana na iznenadne krizne situacije, na Internet stranici Civilne zaštite objavljene su Upute za postupanje građana² u različitim slučajevima, od poplave, potresa, epidemije i pandemije, suše, požara, do industrijske, nuklearne i radiološke nesreće.

¹ <https://www.hck.hr/foto-i-video-galerije/pomoc-stanovnicima-pogodjenima-potresom/10673>

² <https://civilna-zastita.gov.hr/upute-za-gradjane/82>

2. KRIZNO KOMUNICIRANJE

Osim kriznih stanja većih razmjera i odgovora na njih, koji su opisani u prethodnom poglavlju, u suvremenom poslovanju česte su krize koje pogađaju organizacije. U tom se slučaju javlja potreba za kriznim komuniciranjem kojoj je cilj obrana reputacije. Stoga je, bez obzira koliko mala bila organizacija, važno kvalitetno se pripremiti za krizno komuniciranje koje će pomoći organizaciji u upravljanju krizom, odnosno kriznom menadžmentu.

Svaka se organizacija može suočiti s krizom koja, kada iznenada nastupi, ometa uobičajene aktivnosti koje provodi organizacija. Iako ne možemo predvidjeti trenutak u kojem će nastupiti kriza, možemo osmisliti i planirati svoje reakcije i postupke i pripremiti se za kriznu komunikaciju.

U današnje vrijeme potpune komunikacije svatko je kreator sadržaja i sveprisutnost komunikacije neminovno iziskuje od organizacija usavršavanje komunikacijskih vještina.

Svaka bi organizacija trebala imati komunikacijsku strategiju, čiji je sastavni dio i komunikacijski plan, dokument koji izražava ciljeve i metode aktivnosti organizacije usmjerene prema vanjskim dionicima, uključujući ono što organizacija želi podijeliti s javnošću i koga organizacija svojom komunikacijom pokušava doseći. Pripremljena kao važan interni dokument organizacije, komunikacijska strategija treba poslužiti kao vodič za sve medijske i aktivnosti odnosa s javnošću u kojima je organizacija angažirana.

Komunikacijska strategija može se opisati na više načina, uključujući i kao:

- Osnova na kojoj se temelje odluke i stvaraju ideje
- Putokaz prema onome što organizacija želi biti i što treba učiniti da tamo stigne
- Alat za otkrivanje prilika, optimiziranje izazova i pokretanje promjena, te
- Sredstvo za praćenje napora učinjenih u području komunikacije.

Komunikacijska strategija je usmjeren proces koji će korak po korak pomoći organizaciji da jasno i logično sažme ono što želi reći svojoj ciljanoj publici i mapira načine na koje će isporučiti te poruke.

Organizacije moraju komunicirati zbog jednog, više ili svih u nastavku navedenih razloga:

- Zbog informiranja. Možda će organizacija morati obavijestiti zainteresirane strane o tome tko je, što može učiniti za njih, što oni mogu učiniti kako bi joj pomogli, ili čak kako da stupe u kontakt.
- Zbog postizanja razumijevanja ili promjene ponašanja. Možda će organizacija htjeti potaknuti druge da razmišljaju, djeluju ili osjećaju na određeni način.
- Zbog sprječavanja nesporazuma. Čak i mali nesporazum može stvoriti velike probleme. Organizacija može osigurati dobru komunikaciju stavljajući sebe u poziciju svoje ciljane javnosti, obračunajući pozornost na njihove potrebe i upoznavajući ih.
- Zbog predstavljanja gledišta. Često, to je sve što treba učiniti kako bi organizacija ostvarila svoj cilj.
- Zbog smanjenja prepreka između grupa i pojedinaca. Ove prepreke mogu varirati od preopterećenja informacijama do sumnji i predrasuda.

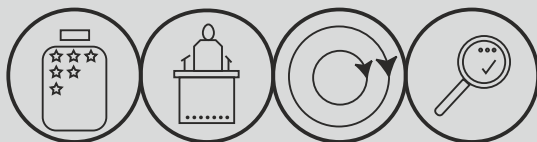
Uspješna komunikacija zahtijeva razumijevanje značenja poruke svih sudionika u ovom složenom procesu. Važnost razmjene informacija s okolinom te razumijevanje poruka koje organizacija šalje osobito je važno u kriznim situacijama, kada na proces komunikacije utječu vremenski pritisak i potreba za uspostavljanjem kontrole nad iznenadnim događajem.

Sastavni dio komunikacijske strategije organizacije je i krizni komunikacijski plan, koji može biti izrađen kao zasebni dokument ili kao dio komunikacijske strategije, a kojim se planiraju aktivnosti kriznog komuniciranja organizacije.

Aktivnosti kriznog komuniciranja koje organizacija treba planirati i provoditi obuhvaćaju:

1. Strateško planiranje prije pojave krize ili priprema za krizu (izrada plana, predviđanje mogućih kriza, priprema i uvježbavanje odgovora na krizu)
2. Komuniciranje tijekom krize ili odgovor na krizu (procjena opsega krize, određivanje ciljeva, ciljanih javnosti, osnovnih poruka, izbor komunikacijskih alata i vrijeme odgovora)
3. Faza oporavka od krize
4. Analitičke aktivnosti koje se odvijaju nakon završetka krize s ciljem poboljšanja kriznog komuniciranja u budućnosti.

Krizno komuniciranje u sve tri navedene faze treba biti učinkovito jer samo tada pomaže u savladavanju krizne situacije. Ono također mora osigurati brzu komunikaciju prema zainteresiranim javnostima / dionicima jer je prioritet reagirati odmah po nastupanju krize. U suprotnom, moguće su veće negativne posljedice.



PRIPREMA ODGOVOR OPORAVAK POBOLJŠANJA

Aktivnosti kriznog komuniciranja

Strateško planiranje prije pojave krize

Krizni komunikacijski plan operativni je dokument koji podrazumijeva jasnu komunikacijsku strategiju za potencijalne krize i sadrži smjernice o postupanju kriznog komunikacijskog tima u krizi. U njemu se javno navodi tko komunicira, kako komunicira i s kime komunicira.

Jednom izrađeni plan je „živi dokument“ koji treba redovno ažurirati s obzirom na iskustva iz doživljene krize što služi boljoj pripremi za buduću krizu i otklanjanje eventualnih pogrešaka iz prethodne krize.

Krizni komunikacijski plan treba sadržavati svrhu i ciljeve, popis ključnih javnosti, komunikacijske alate, popis osoba u kriznom timu, popis medija s kontaktima, prijedlog glasnogovornika za medije, ključne poruke, eventualna trik pitanja, popis suradničkih organizacija s kontaktima te obrazac s metodama za evaluaciju.

Komuniciranje tijekom krize

Kada kriza nastupi, pravodobno, točno i jasno iznošenje činjenica najvažnija je odlika uspješnog kriznog komuniciranja. Pri tome javnost treba smatrati partnerom, a ne protivnikom, treba oslušivati njene potrebe, te udovoljiti potrebama medija koji izvješćuju o krizi, pri čemu trebate biti iskreni, otvoreni, jasni i empatični, kao i pažljivo pripremljeni, što uključuje iznošenje točnih informacija koje ste prethodno

provjerili s drugim vjerodostojnim izvorima.

Prikrivanje stvarnog stanja, iznošenje neistinitih ili poluistinitih informacija nikako ne smije biti vaš izbor prilikom kriznog komuniciranja.

Jako je važno i tko govori, neka glasnogovornik organizacije bude pažljivo odabran jer mu se mora vjerovati i treba imati integritet te biti dovoljno informiran ili obrazovan da tumači sve segmente krizne situacije. Samo objektivan, kompetentan i stručan glasnogovornik uspjeh će odaslati cjelovitu, pozitivnu i umirujuću poruku

prema javnosti, koja je izuzetno važna u kriznoj situaciji. Takva osoba treba ulijevati povjerenje i smanjiti prostor za paniku.

Analitičke aktivnosti koje se odvijaju nakon završetka krize

Krizno komuniciranje ne završava se završetkom krize već se nastavlja analizom komunikacijskog procesa s ciljem kvalitativnije buduće komunikacije. Analiza komunikacijskog procesa uključuje materijale i alate koje smo koristili s ciljem utvrđivanja je li organizacija komunicirala učinkovito.



3. KRIZNO KOMUNICIRANJE U PRAKSI

PRIMJER: KRIZNO KOMUNICIRANJE U PODRUČJU SIGURNOSTI HRANE

Iako svako krizno komuniciranje ima svoje posebnosti jer je svaka kriza na neki način drugačija, postoje temeljna načela, kao i postupanja, kojih se je poželjno pridržavati u svakoj krizi.

U ovom poglavlju obradit ćemo ih kroz primjer kriznog komuniciranja povezanog s incidentima koji se događaju u području sigurnosti hrane, s obzirom da se radi o osjetljivom i uvijek aktualnom području.

Temeljna načela kriznog komuniciranja

Poštujući ova načela, dio kojih smo se već dijelom dotaknuli u prethodnom poglavlju, ispunit ćete temeljne pretpostavke uspješnog kriznog komuniciranja:

1. Komunicirajte – čak i ako su činjenice još neizvjesne!
Izostanak pravodobne komunikacije u samom začetku krize, jedna je od najčešćih pogrešaka koje se događaju prilikom (izostanka) komunikacije tijekom krize.
Također, informacija nije informacija samo ako je „finalna“. Informacija poput „laboratorijske analize su u tijeku“ ili „intenzivno radimo na utvrđivanju uzroka pojave“ također su vrijedne dijeljenja. Zapamtite: ukoliko vi ne komunicirate, netko drugi će to učiniti prije vas!
2. Brzo komunicirajte kako biste zaštitili ljudsko zdravlje!
Brzina je ključna i u slučaju krize nerijetko su važni i sati. Imajte to na umu!
3. Odredite s kim trebate komunicirati i kako ćete dosegnuti svoje primatelje poruka!

Definiranje ciljanih publika je ključno, kao i načina kako ih doseći. Poruku je ključno oblikovati imajući na umu tko nam je ciljana populacija, ali jednako tako isto moramo imati na umu prilikom odabira željenih komunikacijskih alata i kanala.

4. Budite jasni i transparentni!
Zaboravite na previše stručnu terminologiju i formulacije, ali ipak ne podcjenjujte svoju publiku.

5. Suradujte, suradujte, suradujte – zapamtite da krize rijetko prestaju na međunarodnim granicama!
Koherentnost u komunikaciji je prijeko potrebna, posebno tijekom krize. Primanje različitih poruka od više nositelja poruka i izvora informiranja, a vezano za potrebnu osobnu reakciju na krizu, uzrokuje nesigurnost, nepovjerenje i strah.

Priprema kriznog komuniciranja

Razvoj ključnih poruka

Komunicirati dok su činjenice još neizvjesne jedan je od najtežih izazova u ranim fazama kako nastanka incidenta vezano za rizike porijeklom iz hrane, tako i općenito, u tzv. začecima krize. Tijek krize u velikom opsegu određen je upravo postupanjima u ovim ranim fazama.

No, formula je vrlo jednostavna. Važno je: reći što znamo, priznati što (još) ne znamo i ukazati na ono što činimo kako bismo dobili tu informaciju.

Najbolja je praksa razviti samo tri ili četiri jasne i jednostavne ključne poruke za komunikaciju tijekom incidenta, odnosno krize. One bi trebale komunicirati da smo svjesni situacije i poduzimamo sve potrebne

mjere da je riješimo u što kraćem roku. Potkrijepite ih i odgovarajućim primjerima, podacima ili drugim dokazima koji će ih učiniti vjerodostojnima.

Prilikom oblikovanja poruka, vodite računa da su one relevantne za svaku specifičnu skupinu ljudi, uzimajući u obzir njihove potrebe i percepcije, kao i emocije, posebno strahove, kao i racionalne potrebe.

Poruke prilagodite za različite komunikacijske kanale – izravno za komunikaciju (od osobe do osobe), telefonski pozivi, e-pošta i društveni mediji.

Najbolja je praksa neprestano revidirati svoje poruke kako se incident razvija i po potrebi ih ažurirati.

Formule u nastavku pomoći će vam da razvijete svoje ključne poruke:

Razvoj ključnih poruka:

- Ograničite ključne poruke na maksimalno - tri ili četiri.
- Izbjegavajte klišeje ili žargon.
- Sažmite bit onoga što želite prenijeti.
- Provjerite jesu li poruke relevantne za određenu/e publiku/e koju/e želite dosegnuti.
- Nemojte se bojati reći ako su činjenice još nepoznate.
- Nemojte nagađati niti optuživati.

Sadržaj ključne poruke:

- Izbjegavajte složene podatke.
- Neka jezik bude jednostavan i praktičan.
- Koristite analogije ili svakodnevne usporedbe kako biste pomogli ljudima da razumiju stručnu terminologiju i znanstvene pojmove.

Primjer ključne poruke:

- *Imamo potvrđenu informaciju kako se nekoliko ljudi razboljelo nakon konzumacije morskih plodova. Nadamo se njihovom brzom i potpunom oporavku.*
- *Naporno radimo na istraživanju uzroka problema.*
- *Podijelit ćemo sve daljnje informacije čim ih dobijemo.*

Klasifikacija ciljanih publika – Kome šaljemo poruku?

Prilikom definiranja ciljanih publika, korisno je klasificirati krizne publike u četiri kategorije, ovisno o uloge koju će vjerojatno imati tijekom krize³.

Ovo je posebno korisno ako imamo posla s nekim vrlo jasnim podskupinama koje su ključne u postizanju pozitivnog ishoda krizne komunikacije. Nakon što ste identificirali i klasificirali publike koristeći ovaj pristup, procijenite što predstavlja rizik, a što priliku za svaku pojedinu grupu. Zatim možete definirati komunikacijsku strategiju za svaku od njih.



³https://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/crisis_manual_160315.pdf

- **Pomagači** – skupine koje će podržati vašu organizaciju, npr. hitne službe, neovisni znanstvenici, kolege u drugim državama u slučaju da se radi o međunarodnoj krizi, Europska agencija za sigurnost hrane.
- **Žrtve** – skupine koje bi mogle biti negativno pogođene krizom, npr. javnost, dobavljači / proizvođači bilo kojeg proizvoda koji se nalazi u središtu krize.

- **Promatrači** – skupine koje nisu izravno uključene u krizu, ali će vjerojatno tražiti uključenost ili komentar, npr. druge nevladine organizacije, mediji.
- **Razrješivači** – skupine koje smatraju da je njihova dužnost intervenirati, npr. regulatori, tehnički stručnjaci, savjetnici za zarazne bolesti.

- Koju radnju treba poduzeti kako bi se smanjio ili eliminirao rizik (npr. prokuhati hranu, nemojte jesti određenu hranu i sl.)
- Koristite infografike i druge vizualne prikaze kako biste osigurali da se savjeti mogu jasno razumjeti
- Na koje simptome treba obratiti pažnju i što učiniti ako ih primijetimo

Uz svako pitanje, razvijte mogući odgovor koji se može objaviti i na društvenim mrežama, gdje sadržaj odgovora treba prilagoditi komunikacijskom kanalu (na Twitteru, na primjer, odgovor bi trebao biti kratak i poveznica na duže objašnjenje).

Uklonite rubriku *Pitanja & Odgovori* s Internet stranice nakon što se incident proglasi zatvorenim.

Osim objavljenog dokumenta s pitanjima i odgovorima čiji je cilj zainteresiranoj javnosti dati brzu informaciju, ali i na taj način ujedno smanjiti broj potencijalnih upita, svrsishodno je sastaviti i tzv. „internu“ listu pitanja i odgovora, a koja se neće javno objavljivati, a vama će služiti kao podloga za eksternu komunikaciju. Svrha ovog dokumenta je da pomogne glasnogovornicima organizacije da budu učinkoviti prilikom intervjua te u javnim istupima.

Za razliku od prethodnog, ovaj dokument je uvijek interni dokument i nikada se ne smije javno objaviti.

Provjerni popis („Check list“) za pripremu internog dokumenta *Pitanja & Odgovori*
Prilikom sastavljanja internog dokumenta „Pitanja & Odgovori“ zlatno pravilo je pokušati se staviti na mjesto novinara i razmisliti koja su pitanja koja bi mogla biti od interesa.

Primarno razmotrite osnovna pitanja – **Tko? Što? Gdje? Kada? Zašto? Kako?**

Osim toga, vrijedi razmotriti i sljedeća pitanja:

P. Koji su proizvodi pogođeni?
O. Navedite puni naziv proizvoda(a) kako je prikazano na pakiranju, gdje je to moguće.

Naglasite jasno kako izvor rizika nije niti jedan drugi proizvod.

P. Koja je zemlja porijekla?

O. Budite što precizniji ako je to moguće, ali ne špekulirajte, komunicirajte samo provjerene informacije iz vjerodostojnih izvora.

P. Koje zemlje prodaju zahvaćeni proizvod?

O. Budite što precizniji, ukoliko raspoložete informacijom.

P. U čemu je problem?

O. Navedite što nije u redu s proizvodom. Budite precizni, ali komunicirajte jednostavno, jasno i nedvosmisleno.

P. Što bi zabrinuti potrošači trebali učiniti?

O. Navedite konkretne radnje, npr. vratiti proizvod prodavaču kod kojega je kupljen, usvojiti dobru kuhinjsku higijenu, odnosno ispravnu higijensku praksu prilikom pripreme hrane i sl.

P. Kako se to dogodilo?

O. Kratko objašnjenje, ukoliko je moguće. Ukoliko nije, recite da su hitne istrage u tijeku te ćemo saznati i obavijestiti ih u najkraćem mogućem roku.

P. Kada ste čuli za ovaj problem?

O. Budite iskreni. Naglasite (k)ako je poduzeta hitna radnja odmah po saznanju.

P. Koliki je rizik?

O. Budite iskreni. Iskažite na koji će postotak ljudi/proizvoda rizik vjerojatno utjecati. Posebno naglasite ukoliko se radi samo o mjerama opreza.

P. Koliko je ljudi pogođeno?

O. Budite iskreni i pokažite brigu za njihovu dobrobit.

P. Kada će proizvod ponovno biti u prodaji?

O. Što je prije moguće, nakon što se sa sigurnošću uvjerimo da je problem riješen.



Priprema *Pitanja & Odgovora*
(engl. FAQ / Q & A)

Popis *Pitanja & Odgovori* odnosi se na često postavljena pitanja koja se obično objavljuju na web stranicama organizacija. Ona bi javnosti trebala ponuditi činjenične informacije i savjetovati koje radnje treba poduzeti. S ciljem prepoznavanja što je moguće više potencijalnih pitanja, promislite koje informacije bi javnost najvjerojatnije željela znati. Razmislite i što

bi vaši prijatelji ili rođaci pitali o određenoj temi.

Često postavljena pitanja trebaju obuhvatiti sljedeće informacije:

- Prirodu problema
- Koji su proizvodi ili vrste proizvoda zahvaćeni (budite što precizniji)
- Razina rizika ili opasnosti po zdravlje (jednostavnim jezikom)

Potrebna razina komunikacije

SVAKODNEVNA KOMUNIKACIJA

Prilikom svakodnevne komunikacije o riziku, a kako bi uspješno komunicirali o rizicima s kojima se susrećemo, važno je detektirati koja razina i opseg komunikacije je uistinu potreban.

Pri odabiru razine komunikacije, uz utjecaj na zdravlje, jednako važan parametar u razmatranju koje komunikacijske kanale i alate ćemo upotrijebiti i u kojem intenzitetu, ima koliki je za određenu temu interes javnosti, kako je prikazano u tablici.⁴

Kada je (barem) jedan od parametara visok, treba proaktivno komunicirati upotrebljavajući više komunikacijskih kanala i alata ka općoj javnosti. Ukoliko se naši parametri nalaze na sredini ljestvice, treba komunicirati proaktivno i prikladno, ciljanim javnostima.

Međutim, i onda kada je utjecaj na zdravlje, kao i interes javnosti nizak, nipošto ne treba zanemariti temeljna načela transparentnosti i otvorenosti (objava ključnih dokumenata).

KRIZNA KOMUNIKACIJA

Upotreba odgovarajuće razine komunikacije za određene rizike u svakodnevnoj komunikaciji, može u određenoj mjeri ublažiti odgovor na krizu, jer se tada onda radi o stvari, riziku koji nam je već poznat te je i strah i osjećaj da ga možemo kontrolirati tim manji.

Situacije tzv. medijskih kreiranih kriza, odnosno situacija kada je prisutna velika zabrinutost i interes javnosti, iako stvarna ugroza ne postoji, ne treba podcijeniti, već one zahtijevaju jednako intenzivan odgovor i razinu komunikacije, a kako bi se percepcija javnosti promijenila, odnosno javnost umirila.

utjecaj na javno zdravlje + - - +	Visoka razina utjecaja na javno zdravlje / Nizak interes javnosti (npr. kontaminacija hrane bakterijama Salmonella ili Campylobacter)	Visoka razina utjecaja na javno zdravlje / Visok interes javnosti (npr. pojava bakterije E.coli O104:H4 u Njemačkoj i Francuskoj 2011.)
	Srednja razina utjecaja na javno zdravlje/ srednji interes javnosti (npr. konzumacija soli)	
	Niska razina utjecaja na javno zdravlje / Nizak interes javnosti (npr. aditivi u hrani za životinje)	Niska razina utjecaja na javno zdravlje / Visok interes javnosti (npr. stvari odobrene za tržište nakon procjene rizika, kao što je GMO i prehrambene boje)
	-	+

⁴https://www.hah.hr/pdf/vodic_komunikacija_o_riziku.pdf

Komunikacija putem društvenih mreža i medija tijekom incidenta/krize

Društvene mreže i mediji (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube, WhatsApp, Viber, Telegram, Reddit...) moraju igrati važnu ulogu u vašoj komunikacijskoj strategiji tijekom incidenta i/ili krize.

Čak i uz dostupnost 24-satnih televizijskih i radijskih kanala s vijestima, internetskih verzija novina i časopisa, priča se može razvijati brže na društvenim mrežama i medijima nego putem drugih kanala, a dvosmjerna komunikacija na njima može pomoći u razjašnjavanju različitih perspektiva različitih dionika. Praćenje društvenih mreža i medija stoga može biti vrlo vrijedan izvor podataka o načinu na koji se incident/kriza razvija. Informacije dobivene kroz takav monitoring stoga treba koristiti za prilagodbu, testiranje i usavršavanje vaše komunikacijske strategije.

U komunikaciji putem društvenih mreža i medija važno je imati na umu:

- Društvene mreže i medije smatrajte jednako važnima kao tradicionalne komunikacijske kanale.
- Organizirajte svoje timove.
- Uspostavite jasne interne komunikacijske kanale komunikacije kako bi komunikacijski tim primao.
- Postavite opsežno praćenje medija i interneta.
- Odgovarajte na upite putem društvenih mreža i medija.
- Nakon što ste donijeli odluku o odgovaranju na pojedinačne postove, očekivat će se da to i nastavite. Stoga je važno osigurati da imate dovoljno resursa za to. Osigurajte da ste vi i vaš tim ovlaštteni i obučeni da odmah odgovorite na komentare na društvenim mrežama prema potrebi.

- Proaktivno uspostavite dvosmjerni dijalog s dionicima.
- Uspostavite #hashtagove za krizu /incident ili upotrijebite one koji se već koriste da biste doprli do šire publike.

Kako izaći jači iz krize?

Naučene lekcije

Neposredno nakon incidenta i/ili krize važno je zapamtiti sve što smo mogli naučiti iz proživljene krize. Pitanja koja će nam pomoći pri tome su:

Općenito

- Što je bilo dobro? Što je funkcioniralo s uspjehom i zašto?
- Što je pošlo po zlu? Koje su bile praznine i slabe točke?
- Jesu li postojala neka područja u kojima smo se osjećali loše ili nedovoljno pripremljeni?
- Kako je tim surađivao?
- Kako ste se osjećali u vlastitoj izvedbi?

Komunikacija

- Koliko je vanjska komunikacija bila učinkovita?
- Jeste li se obratili svim ključnim publikama? Jesu li neke propuštene i zašto je tome tako?
- Kako su se percepcije promijenile kao rezultat toga? Jeste li to pratili? Kako?
- Koliko ste u svojoj komunikaciji reagirali na povratne informacije?

Sustavi i procesi

- Koliko je dobro krizni tim riješio incident/krizu?
- Je li krizni tim dobro koristio procedure?
- Je li krizni tim dobro koristio resurse?
- Je li postojalo jasno vodstvo i smjernice?
- Što ste naučili – pojedinačno i kolektivno?
- Koju obuku trebate za učinkovitije upravljanje incidentom/krizom u budućnosti?