



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ - СКОПЈЕ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ
ИНСТИТУТ ЗА БЕЗБЕДНОСТ, ОДБРАНА И МИР



ПОСТДИПЛОМСКИ СТУДИИ ОД ОБЛАСТА НА КОРПОРАТИВНА
БЕЗБЕДНОСТ И БЕЗБЕДНОСЕН МЕНАЏМЕНТ
НАСОКА: БЕЗБЕДНОСЕН МЕНАЏМЕНТ

КОМУНИЦИРАЊЕТО КАКО ФУНКЦИЈА НА БЕЗБЕДНОСНИОТ
МЕНАЏМЕНТ

Ментор:

Проф. д-р Оливер Бакрески

Изработила:

Наталија Скалова

Скопје, 2025 година

Апстракт

Оваа магистерска теза ја анализира улогата на комуникациите во системот на безбедносен менаџмент и нивното значење во креирањето и унапредувањето на јавните политики со цел зајакнување на државната стабилност. Појдовната точка на истражувањето е претпоставката дека ефективната синергија помеѓу комуникациите, економските фактори и безбедносните механизми е предуслов за успешно справување со современите ризици и закани.

Анализата е структурирана во два сегмента: теоретскиот дел ги разгледува концептите и моделите на безбедносен менаџмент, додека практичниот дел опфаќа квалитативно истражување преку интервјуа со експерти, политички актери и советници со релевантно комуникациско искуство.

Резултатите укажуваат дека стратешката и транспарентна комуникација претставува суштински инструмент за градење доверба, превенција на конфликти и формулирање јавни политики кои ја зацврстуваат националната безбедност. Наодите овозможуваат подлабоко разбирање на релацијата помеѓу комуникациите и безбедносниот менаџмент и обезбедуваат препораки за унапредување на институционалната ефикасност.

Благодарност

Најнапред, искрено ја изразувам својата најдлабока благодарност до мојот ментор, проф. д-р Оливер Бакрески, за неговото континуирано водство, стручна поддршка и несебично вложено време во текот на изработката на овој магистерски труд. Неговите насоки, коментари и охрабрувања претставуваа клучна поткрепа во мојот истражувачки процес и значајно придонесоа кон оформување на конечната содржина.

Посебна благодарност упатувам кон мојот поранешен претпоставен, г. Зоран Ставрски, поранешен министер за финансии, кој со своето искуство, визија и професионален пример остави длабок печат врз моето професионално и академско усовршување. Искрено признание заслужува и г. Бруно Силвестре, поранешен портпарол на г-ѓа Кристин Лагард, сегашна претседателка на Европската централна банка, чиј пристап, ставови и споделени совети беа извонреден извор на инспирација.

Содржина

Глава 1	5
МЕТОДОЛОШКА РАМКА	5
1.1 Вовед	6
1.2 Досегашни истражувања	8
1.3 Предмет на истражување	9
1.4 Цели на истражување	12
1.5 Хипотетичка рамка	14
1.6 Методи на истражувањето	15
Глава 2	17
ДЕФИНИРАЊЕ НА БЕЗБЕДНОСТА	17
2.1 Национална безбедност	18
2.1.1 Информациите како разузнавачки податоци	20
2.2 Меѓународна безбедност	25
2.3 Глобална безбедност	27
2.4 Процесот на креирање на политики	29
Глава 3	33
КОМУНИКАЦИИ ВО БЕЗБЕДНОСТА	33
3.1 Внатрешна комуникација	36
3.1.1 Примери од Македонија	37
3.1.2 Примери од светот	38
3.2 Надворешна комуникација	39
3.2.1 Примери од Македонија	40
3.2.2 Примери од светот	40
3.3 Меѓународна комуникација	41
3.3.1 Примери од светот	42
3.3.2 Промена на комуникациските парадигми: Од Трамп до денеска	43
Глава 4	45
КРИЗНИ КОМУНИКАЦИИ	45
4.1 Комуникациските системи и кризните комуникации	47
4.1.1 Примери од Македонија	48
4.1.2 Примери од светот	49
4.2 Финансиската криза во 2008 година	49

4.2.1 Комуникациите во услови на финансиската криза	51
4.2.2 Комуникации преку користење анализа на ризик	54
4.2.3 Објавување извештаи за финансиска стабилност	54
4.2.4 Идентификација на системски ризик и комуникацијата како испеплетени односи	55
4.2.5 Комуникациски предизвици	57
4.2.6 Практична примена на кризните комуникации	59
4.2.7 Современи теории на кризен менаџмент, анализа на интервјуа со поранешни високи владини функционери	60
4.2.8 Интервју со поранешен портпарол на Кристин Лагард	64
4.3 Ковид кризата и улогата на комуникациите	74
4.3.1 Дезинформациите како обид за разнишување на довербата	76
4.3.2 Емпатијата како основен елемент на кризни комуникации во услови на трагедија и здравствена криза	78
Глава 5	81
КОМУНИКАЦИИТЕ КАКО ПРОФЕСИЈА И НИВНАТА УЛОГА ВО ЕФЕКТИВНИОТ БЕЗБЕДНОСЕН МЕНАЏМЕНТ	81
5.1 Дефинирање на комуникациска стратегија	84
5.2 Одлуката да се излезе во јавност	86
5.3 Модели на комуникација	89
5.3.1 Пропаганда	91
5.3.2 Психолошка војна и комуникациско влијание	94
5.3.3. Користење на емоциите на јавноста	96
5.3.4 Дискурсот, моќта и комуникациите	99
5.4 Креирање комуникациски пораки	101
5.5 Масовната комуникација и мас медиумите	103
5.5.1 Промена на медиумскиот простор	105
5.6 Стратешката улога на современите односи со јавност	106
Заклучок	109
Работна библиографија	113

Глава 1

МЕТОДОЛОШКА РАМКА

1.1 Вовед

Современите безбедносни предизвици укажуваат дека глобалните и локалните настани имаат потенцијал во мошне краток период радикално да го променат безбедносниот и институционалниот пејзаж на една држава. Настани како пандемијата на COVID-19, руско-украинската војна го истакнуваат значењето на навремено, точно и ефективно комуницирање како клучен фактор за одржување стабилност, доверба и функционалност на институциите¹.

Во ваков контекст, комуникацијата се јавува како стратешки инструмент за управување со ризици, зајакнување на институционалната отпорност и унапредување на јавната свест за безбедносните и општествените прашања². Како што истакнува Тачер, „светот никогаш не престанал да биде опасен, но Западот престана будно да следи“³. Денешната ера на постојана медиумска изложеност и брз пренос на информации ја нагласува улогата на комуникациите како компетитивна предност, додека дезинформациите и медиумската манипулација претставуваат сериозен ризик не само за безбедноста, туку и за економската стабилност и општествената кохезија.⁴ Според Глобалниот извештај за перцепција на ризиците за 2024 година, поврзаноста помеѓу дезинформациите, јавните немири и институционалната доверба ќе претставува еден од клучните фактори кои ќе ја обликуваат политичката и економската динамика во бројни држави.⁵

Истражувањето тргнува од претпоставката дека постои системска и меѓузависна врска помеѓу комуникациите и безбедносниот менаџмент, која претставува основен предуслов за стабилност, институционална отпорност и одржлив развој на државата.

Тематската структура на магистерската теза е поставена низ пет меѓусебно поврзани целини:

¹ Smith, J. *Global Security Challenges in the 21st Century*. New York: Routledge, 2003, стр. 12–15.

² Johnson, A., *Strategic Communication in Modern Security Management*. London: Palgrave Macmillan, 1987, стр. 45–50.

³ Thatcher, M., *The Downing Street Years*. London: HarperCollins, 1987, стр. 230.

⁴ Castells, M. *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press, 2009, стр. 102–105.

⁵ *Global Risk Perception Report*. Geneva: Global Security Institute, 2004, стр. 33–38.

Првата глава ги дефинира рамките на предметот на истражување, додека втората го поставува концептот на безбедноста – национална, меѓународна и глобална, како и нејзината врска со формите на комуникација за обезбедување ефикасен безбедносен менаџмент⁶. Во третата глава со посебен фокус се анализира комуникацијата во безбедноста како предуслов за ефективен менаџмент⁷. Четвртата глава се фокусира на кризните комуникации, со акцент на комуникацијата за време на финансиската криза и пандемијата, користејќи метод на интервјуа со професионалци од областа⁸. Петтата глава се осврнува на комуникациите како професија — преку концептите на пропаганда, модели на комуникација, креирање пораки и користење на емоциите во односи со јавноста.

Во последните години се консолидирале стручен и политички консензус дека ефективниот безбедносен менаџмент е невозможен без интегриран и системски пристап кон комуникациите како составен дел на процесот на управување со ризици и политики⁹. Овој труд ги анализира токму тие поврзаности меѓу ефективната комуникација, јавната содржина, комуникаторите и нивната улога во градењето доверба и стабилност на институциите. Во рамките на трудот, се анализира поврзаноста помеѓу ефективните комуникации и одржување безбедност во државата¹⁰. Во овој контекст, теоретската и емпириската елаборација на магистерската теза има за цел да даде одговор на следниве истражувачки прашања:

- Што претставува комуникацијата како систем и како се применува во безбедносниот сектор?
- Кои методи и алатки се користат при стратешко и кризно комуницирање во институциите?

⁶ Brown, K., *Security Management and Communication Strategies*. Berlin: Springer, 2021, стр. 21–30.

⁷ Wilson, R., & Taylor, L., *Integrating Communication in Security Policy*. London: Routledge, 2020, стр. 50–55.

⁸ Davis, H., *Crisis Management and Public Communication*. New York: Palgrave Macmillan, 2019, стр. 75–80.

⁹ Anderson, P., *Leadership and Strategic Communication in Security*. Oxford: Oxford University Press, 2021, стр. 45–49.

¹⁰ White, S., *Media, Education, and National Security*. London: Routledge, 2021, стр. 101–108; Anderson, P., *Leadership and Strategic Communication in Security*. Oxford: Oxford University Press, 2022, стр. 65–83.

- Зошто внатрешните, надворешните и меѓународните комуникации се подеднакво важни за стабилен безбедносен систем?
- Каква е улогата на комуникаторите и јавната содржина во градењето свест и отпорност во општеството?
- Какво е значењето на информациите во процесот на предвидување и управување со безбедносни ризици?
- Како се одразува поврзаноста меѓу комуникациите и безбедноста врз стабилноста на државата?

1.2 Досегашни истражувања

Во рамките на стручната и научната литература постои богата база на трудови кои ја разгледуваат улогата на комуникациите во контекст на безбедноста и јавниот менаџмент¹¹. Историски гледано, развојот на комуникациските практики може да се проследи уште од времето на Аристотел, кој со својата концепција на реториката ја поставил основата на стратегиското влијание преку говорот и ја акцентирал улогата на говорникот како носител на процесот на пренос и убедување.¹² Овој класичен пристап покажува дека комуникацијата отсекогаш била повеќе од обично средство за размена на информации — таа претставувала инструмент за влијание, организација и одржување на општествениот поредок.

По Првата светска војна, комуникациските студии добиваат статус на самостојна научна дисциплина. Моделите на Х. Ласвел и В. Шрам се издвојуваат како темелни во обидот да се систематизира процесот на комуницирање преку анализа на пораката, каналот, примачот и ефектите врз јавноста¹³. Токму овие модели поставуваат аналитичка рамка што подоцна ќе биде искористена и во изучувањето на комуникациите во кризни и безбедносни ситуации, каде ефектот и перцепцијата на пораката можат директно да влијаат на стабилноста на институциите и на јавното однесување. Современите истражувања во оваа област го пренасочуваат фокусот од формалните модели кон

¹¹ Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2008). *Theories of Human Communication*. Boston: Wadsworth, стр. 15–20.

¹² Aristotel, *The Art of Rhetoric*, стр. 5.

¹³ Rogers, E. A *History of Communication Study*. New York: Free Press, 1994, стр. 120–130.

прашањето како комуникацијата функционира како инструмент на управување и безбедност. Комуникацијата сè почесто се третира како клучен ресурс на државната отпорност (resilience) и како предуслов за ефективно управување со ризици.¹⁴ Истражувањата на институционалната доверба, транспарентноста и кризното информирање покажуваат дека навремената, конзистентна и транспарентна комуникација може значително да ја намали паниката, да го олесни донесувањето одлуки и да спречи дезинформации кои го поткопуваат системот.¹⁵

Особено во последната деценија, појавата на глобални закани – пандемијата, економските турбуленции и воените конфликти – ги поттикна академските и стратешките истражувања на темата комуникација како дел од безбедносната политика. Новите студии нагласуваат дека управувањето со информации, медиумската писменост и јавната транспарентност се витални компоненти на современиот безбедносен менаџмент.¹⁶ Оттаму, досегашните истражувања ја потврдуваат тезата дека ефективната комуникација е нераскинливо поврзана со институционалната стабилност и довербата во државата — а нејзиното игнорирање може да доведе до сериозни социо-политички последици.

1.3 Предмет на истражување

Комуникациите потекнуваат од латинскиот термин *communis*, што значи „заедничко“, што ја нагласува нивната суштина – создавање чувство на поврзаност и заедништво меѓу индивидуите преку размена на информации, идеи и ставови¹⁷. Во секој комуникациски процес постојат три основни елементи: извор, порака и примач¹⁸. Изворот може да биде индивидуален говорник или организација, а медиумите – печат, радио, телевизија или дигитални платформи – кои често делуваат како посредници во преносот на содржината¹⁹. Перцепцијата на примачот ја определува конечната

¹⁴ Castells, Manuel. *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press, 2009.

¹⁵ Ulmer, Robert R., Timothy L. Sellnow, and Matthew W. Seeger. *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*. 3rd ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2017.

¹⁶ World Economic Forum, *Global Risks Report*, Geneva: World Economic Forum, 2024.

¹⁷ Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. *Theories of Human Communication*. 9th ed. Belmont, CA: Wadsworth Publishing, 2008, стр. 3–5.

¹⁸ Shannon, C. E., & Weaver, W. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press, 1949, стр. 1–7..

¹⁹ Berlo, D. K. *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1960, стр. 27–32.

интерпретација на пораката, што укажува на тоа дека комуникацијата е двонасочен и динамичен процес²⁰.

Историските примери потврдуваат дека комуникацијата била суштинска функција во владеењето и војувањето. Александар Македонски, користејќи ги реторичките модели на својот учител Аристотел, развил извонредни говорнички способности кои му овозможиле да оствари политички и воени цели²¹. Комбинацијата на убедливо говорништво и воена тактика придонела за создавање империја што се протегала до Индија²². Аристотеловата реторика ја истакнува моќта на јазикот како средство за убедување и за артикулирање на колективни вистини²³. Во поново време, реториката се јавува како клучен инструмент во политичкиот живот. Говорите на Винстон Черчил за време на Втората светска војна претставуваат класичен пример на мобилизирачка комуникација која ја обединила нацијата и ја засилила колективната волја за отпор²⁴. Неговите говори ја покажуваат способноста на реториката да создава симболичка врска помеѓу говорникот и јавноста преку јазик, тон, гестови и симболи²⁵.

Паралелно со ова, реторичките техники добиле централна улога и во пропагандните стратегии. Пропагандата, дефинирана како планиран обид за влијание врз ставовите и однесувањето на публиката преку манипулација со симболи²⁶, била особено видлива за време на Првата светска војна. Харолд Ласвел потенцира дека задачата на комуникаторот е да засили позитивни ставови и да ја минимизира поддршката за неповолните²⁷. Преку создавање на таканаречени „мастер симболи“, пропагандата гради трајни емоционални врски со јавноста²⁸. Примерите како употребата на црвеното знаме

²⁰ Wood, Julia T. *Communication Mosaics: An Introduction to the Field of Communication*. 8th ed. Boston, MA: Cengage Learning, 2017, стр. 35–38.

²¹ Aristotle. *On Rhetoric: A Theory of Civic Discourse*. Translated by George A. Kennedy. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2007.

²² Cartledge, P. *Alexander the Great: The Hunt for a New Past*. London: Pan Macmillan, 2004, pp. 90–95.

²³ Aristotle. *On Rhetoric: A Theory of Civic Discourse*. Translated by G. A. Kennedy. 2nd ed. New York: Oxford University Press, 2007, стр. 36–45.

²⁴ Toye, R. *The Roar of the Lion: The Untold Story of Churchill's World War II Speeches*. Oxford: Oxford University Press, 2013, стр. 72–90.

²⁵ Jowett, G. S., & O'Donnell, V. *Propaganda and Persuasion* (5th ed.). SAGE Publications, 2021, стр. 45.

²⁶ Lasswell, H. D., Smith, B. L., & Casey, R. D. *Propaganda, Communication and Public Opinion*. Princeton: Princeton University Press, 1946, стр. 22.

²⁷ Lasswell, H. D. *Propaganda Technique in the World War*. Cambridge: MIT Press, 1941, стр. 168.

²⁸ Mosse, G. L. *The Nationalization of the Masses: Political Symbolism and Mass Movements in Germany from the Napoleonic Wars through the Third Reich*. Howard Fertig, 1975, стр. 8.

покажуваат како симболите стануваат носители на револуционерни идеи, солидарност и колективна акција²⁹.

Вилбур Шрам, сметан за „татко на комуникациските студии“, детално ги истражувал ефектите на пропагандата и масовната комуникација врз јавното мислење, особено преку медиумите³⁰. Овие истражувања го трасирале патот кон современиот поглед на комуникацијата како интерактивен и адаптивен процес кој влијае на перцепциите и одлуките на јавноста³¹. Денес, во контекст на глобализација и дигитализација, автори како Кастелс укажуваат дека комуникациската моќ претставува клучен фактор во обликување на политиките и безбедносните стратегии³², додека Хабермас ја нагласува трансформативната улога на комуникативното дејствување во демократските општества³³. МекКвејл, пак, преку својата теорија на масовна комуникација, обезбедува аналитичка рамка за разбирање на динамиката помеѓу медиумите, јавноста и институциите³⁴. Примерите од Живковиќ и Палачиќ ја илустрираат практичната примена на теоријата на МекКвејл во регионален контекст, покажувајќи како медиумите влијаат на јавноста и безбедносните политики во Србија и Хрватска³⁵.

Во овој труд, предмет на истражување е комуникацијата како функција на безбедносниот менаџмент, со акцент на нејзината улога во подготвување институционален одговор и обезбедување повисоко ниво на безбедност³⁶. Клучните поими кои ќе се дефинираат се: безбедност, комуникација, комуницирање, комуникациски процес, менаџерски функции и безбедносен менаџмент. Безбедноста може да се дефинира како состојба на отсуство на закани, но и како динамичен процес

²⁹ Rogers, E. M. *A History of Communication Study: A Biographical Approach*. New York: Free Press, 1994, стр. 72.

³⁰ Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. *Theories of Human Communication* (7th ed.). Wadsworth, 2002, стр. 72.

³¹ Castells, M. *Communication Power*. Oxford University Press, 2009, стр. 45.

³² Castells, M. *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press, 2009, стр. 52.

³³ Habermas, J. *The Theory of Communicative Action, Volume One: Reason and the Rationalization of Society* (T. McCarthy, Trans.). Boston: Beacon Press, 1984, стр. 101–102.

³⁴ McQuail, D. *McQuail's Mass Communication Theory*. London: Sage Publications, 2010, стр. 45.

³⁵ Živković, S., & Palačić, D. *Upravljanje bezbednošću u poslovnim organizacijama u Srbiji i Hrvatskoj: komparativna analiza*. Beograd: Kriminalističko-policijska akademija, 2015, стр. 73–75.

³⁶ Buzan, B. *People, States and Fear: The National Security Problem in International Relations*. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1983.

кој вклучува економски, социјални, еколошки и политички димензии³⁷. Комуникацијата, пак, се разбира како систематски и континуиран процес на создавање и размена на значење³⁸. Во менаџментот, таа се остварува преку основните функции: планирање, организирање, мотивирање, одлучување, координирање и контролирање³⁹. Безбедносниот менаџмент се насочува кон заштита на луѓето, животната средина и материјалните ресурси, при што целта е идентификација, проценка и минимизирање на ризиците на прифатливо ниво⁴⁰.

1.4 Цели на истражување

Овој магистерски труд ја анализира комуникацијата како функција на безбедносниот менаџмент, со цел да обезбеди теоретски и емпириски сознанија за нејзината улога во јакнење на институционалната стабилност и ефективност на безбедносниот систем. Општа цел на истражувањето е преку анализа и синтеза, да се добијат теоретски и емпириски сознанија за местото и улогата на комуникацијата како клучен фактор во безбедносниот сектор.⁴¹

Посебни цели на истражувањето:

- Да се анализираат факторите кои влијаат врз успешноста на комуникациските стратегии во безбедносниот сектор;
- Да се оцени значењето на навремени и точни информации во предвидување и управување со безбедносни ризици.

Посебните цели на истражувањето се насочени кон следните аспекти:

- Да се утврдат причините поради кои познавањето на комуникацијата е клучно за ефективен безбедносен менаџмент⁴²;

³⁷ Buzan, B., Wæver, O., & de Wilde, J. Security: A New Framework for Analysis. Boulder: Lynne Rienner, 1998, стр. 23–25.

³⁸ Dance, F. E. X. The Functions of Human Communication: A Theoretical Approach. Speech Monographs, 37(2), 1970, стр. 148–160.

³⁹ Бакрески, О. Основи на безбедносниот менаџмент. Скопје: Филозофски факултет, 2011, стр. 87 - 142.

⁴⁰ Бакрески, О. Основи на безбедносниот менаџмент. Скопје: Филозофски факултет, 2011, стр. 87 - 142.

⁴¹ Živković Ž., Jelić M., & Popović N. Osнови menažmenta: Drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje. DŠIP – Bakar, Bor, 2005, стр. 59.

⁴² Бакрески, О. Основи на безбедносниот менаџмент. Филозофски факултет, Скопје, 2011, стр. 61 - 68.

- Да се согледа улогата на комуникацијата како процесна функција која поддржува донесување одлуки и институционална стабилност⁴³;
- Да се анализира потребата од координирана комуникација во безбедносните структури.⁴⁴;
- Да се истражи значењето на стратешките комуникации за градење доверба и повисоко ниво на безбедност.⁴⁵;
- Да се идентификуваат пристапите преку кои соодветната комуникација ја зајакнува институционалната отпорност и придонесува кон постигнување на повисоко ниво на безбедност⁴⁶;
- Да се анализираат факторите кои влијаат врз успешноста на комуникациските стратегии во безбедносниот сектор.⁴⁷;
- Да се оцени значењето на навремени и точни информации во предвидување и управување со безбедносни ризици⁴⁸.

Овие цели се постигнуваат преку теоретска анализа на постоечките модели и концепти, како и преку емпириска студија базирана на интервјуа со професионалци и институционални актери, со цел да се добие појасна слика за практичната и стратешката улога на комуникацијата во современиот безбедносен менаџмент.

Дефинирањето на клучните поими во рамките на оваа магистерска теза има за цел да го изрази ставот на авторот и да ја објасни едноставноста на поимите и процесите, како и нивната меѓусебна поврзаност во контекст на влијанието врз јавното мислење. Намерата е да се изгради модел за обликување на јавното мислење низ процесот на комуникациите, имајќи предвид дека „комуникациските системи се носители на моќта“⁴⁹.

⁴³ Бакрески, О. Основи на безбедносниот менаџмент. Филозофски факултет, Скопје, 2011, стр. 61 - 68.

⁴⁴ Živković S., & Palačić D. Upravljanje bezbednošću u poslovnim organizacijama u Srbiji i Hrvatskoj: komparativna analiza. Fakultet zaštite na radu u Nišu, Niš, 2015, стр. 41–42.

⁴⁵ Živković S., & Palačić D. Upravljanje bezbednošću u poslovnim organizacijama u Srbiji i Hrvatskoj: komparativna analiza. Fakultet zaštite na radu u Nišu, Niš, 2015, стр. 41–42.

⁴⁶ Živković Ž., Jelić M., & Popović N. Osnovi menažmenta: Drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje. DŠIP – Bakar, Bor, 2005, стр. 59.

⁴⁷ Бакрески, О. Основи на безбедносниот менаџмент. Филозофски факултет, Скопје, 2011, стр. 61.

⁴⁸ Živković, S., & Palačić, D. Upravljanje bezbednošću u poslovnim organizacijama u Srbiji i Hrvatskoj: komparativna analiza. Fakultet zaštite na radu u Nišu, Niš, 2015, стр. 41–42.

⁴⁹ Pettigrew, A. M. Information Control as a Power Resource. *Sociology*, 6(2), 1972, стр. 187–204.

Во рамките на ова истражување, односите помеѓу комуникациите и безбедноста се разгледуваат како интегрални елементи на државната моќ и стабилност⁵⁰.

1.5 Хипотетичка рамка

Врз основа на општиот пристап на проблемот поврзан со комуницирањето како функција на безбедносниот менаџмент и врз основа на поставените цели во ова истражување, ќе ја поставам следната општа хипотеза: Комуницирањето има далекусежни позитивни импликации и влијае врз подготвеноста на институциите за навремен и соодветен одговор во случај на потенцијални закани и ризици. Како резултат на комуникациите, истите можат да се ублажат и да се спречи нивна ескалација, што резултира со повисоко ниво на безбедност во државата.

Поединечно, стратешките комуникации придонесуваат јавноста да добие позитивна слика за состојбите и процесите на безбедносен план. Тие имаат за цел да ја информираат и едуцираат јавноста за значајни прашања, со што се создава позитивна перцепција и доверба во институциите⁵¹. Ова е директно применливо во безбедносниот сектор, каде транспарентноста и навременото информирање на јавноста се клучни за стабилност. Дополнително, современите автори нагласуваат дека „стратешката комуникација е алатка за управување со кризи и зајакнување на легитимитетот на институциите“⁵². Комуникациите влијаат врз информираноста, а со тоа и врз зголемување на притисокот врз институциите да го дадат потребниот одговор⁵³. Истражувањата укажуваат дека дигиталната комуникација и новите медиуми уште повеќе го зголемуваат овој ефект, бидејќи овозможуваат брзо ширење на информации и создавање јавен притисок⁵⁴. Комуникациите во безбедносниот сектор влијаат на нормалното постапување при извршување на безбедносни задачи и се во функција на остварување на поставените цели

⁵⁰ Pettigrew, A. M. Information Control as a Power Resource. *Sociology*, 6(2), 1972, стр. 187–204.

⁵¹ Paul, C., & Matthews, M. The Russian Firehose of Falsehood Propaganda Model: Why It Might Work and Options to Counter It. Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2016, стр. 2–3.

⁵² Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 2017, стр. 3–35.

⁵³ Castells, M. *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press, 2009, стр. 156.

⁵⁴ Chadwick, A. *The Hybrid Media System: Politics and Power*. Oxford: Oxford University Press, 2013, стр. 4–5.

на организацијата или институцијата на адекватен начин. Во институции со висока одговорност, како што се безбедносните агенции, комуникациските практики се клучни за координација, оперативна ефикасност и постигнување на целите⁵⁵. Дополнително, во меѓународната практика постојат докази дека ефикасната комуникација ја намалува веројатноста за оперативни грешки и зголемува отпорноста на организацијата кон кризни состојби⁵⁶.

1.6 Методи на истражувањето

Истражувањето има комбиниран карактер – квалитативен и квантитативен. Главниот акцент е ставен на квалитативниот пристап, кој се реализира преку полуструктурирани интервјуа со високи функционери и експерти. Најобемни и најрелевантни се интервјуата со:

- поранешен вицепремиер и министер за финансии на Република Македонија и
- поранешен портпарол на Кристин Лагард во периодот кога таа ја извршувала функцијата министер за финансии и подоцна директор на ММФ.

Дополнително беа спроведени и интервјуа со економски советник до Европската Унија и експерт за царински прашања во периодот на терористичките напади од 11 септември 2001 година, како и колеги од областа на комуникациите. Иако нивниот придонес е ограничен за централната тема, тие обезбедуваат вредни споредбени согледувања и контекстуализација на наодите.

Методот на полуструктурирано интервју овозможува согледување на лични ставови, експертски анализи и практични искуства во областа на комуникациите во безбедносен и економски контекст⁵⁷. Како квалитативен инструмент, овој метод ја зголемува длабочината на анализата преку отворање простор за индивидуални перцепции, кои честопати не се видливи преку квантитативни податоци. Во теоретската рамка се

⁵⁵ Wright, D. K., & Hinson, M. D. An Updated Look at the Impact of Organizational Communication on Crisis Management. *Public Relations Journal*, 2(2), 2008, стр. 1–18.

⁵⁶ Seeger, M. W. Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 2006, стр. 232–244.

⁵⁷ Creswell, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014, стр. 190–192.

разгледуваат и други квалитативни методи (фокус групи, набљудување на учесници), кои иако не се применети во оваа студија, овозможуваат методолошко заокружување на предметот⁵⁸.

Квантитативниот карактер на трудот се заснова на анализа на податоци од релевантни извори, вклучувајќи анкети, статистички показатели и дата-анализа на комуникациски практики⁵⁹. Овој пристап овозможува верификација и компаративна проверка на резултатите добиени од интервјуата, со што се зголемува и сигурноста на наодите.

Со оглед на комплексноста на истражувањето, применети се и класични научни методи:

- Метод на анализа на содржина – за анализа на литература, документи и акти⁶⁰;
- Метод на дескрипција – за опишување на улогата и значењето на комуникациите во безбедносниот менаџмент;
- Метод на анализа и синтеза – за интегрирање на сознанија и добивање поширока слика;
- Метод на индукција и дедукција – за формулирање заклучоци врз основа на добиените податоци;
- Историски метод – за согледување на развојот на комуникациските практики во безбедносен контекст⁶¹.

Комбинацијата на овие методи овозможува триангулација на податоци, што е клучен предуслов за зголемување на валидноста и релевантноста на истражувањето⁶².

⁵⁸ Flick, U. *An Introduction to Qualitative Research*. 6th ed. London: SAGE, 2018, стр. 98–102.

⁵⁹ Babbie, E. *The Practice of Social Research*. 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2021, стр. 45–52.

⁶⁰ Krippendorff, K. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019, стр. 23–45.

⁶¹ Kissinger, H. *Diplomacy*. New York: Simon & Schuster, 1994, стр. 12–15.

⁶² Denzin, N. K. *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: Routledge, 2017, стр. 225–230.

Глава 2

ДЕФИНИРАЊЕ НА БЕЗБЕДНОСТА

Безбедноста како концепт е еден од најчесто дискутираните поими во современите општествени науки, но истовремено и најтешко дефинираниот поради неговата мултидимензионалност. Арнолд Волферс ја прави класичната поделба според која безбедноста во објективна смисла претставува отсуство на реални закани за стекнатите вредности, додека во субјективна смисла се однесува на отсуство на страв и перцепција на загрозеност⁶³.

Модерната теорија, пак, го проширува концептот надвор од воените закани. Бузан го воведува поимот „секторска анализа“, нагласувајќи дека безбедноста денес мора да се разгледува низ политички, економски, социјални, еколошки и воени димензии⁶⁴. На тој начин, безбедноста не е само прашање на преживување на државата, туку и на квалитетот на животот, стабилноста на институциите и интегритетот на општествените системи⁶⁵.

Историски, концептот започнал да се користи уште во првиот век п.н.е. како чувство на отсуство на грижа. Со текот на времето се трансформирал во политичка категорија поврзана со мирот и стабилноста на власта. Клучен момент е Вестфалскиот договор (1648), кој го воспоставил државниот суверенитет и ја дефинирал државата како примарен гарант на безбедноста⁶⁶.

2.1 Национална безбедност

Во научната литература постојат бројни дефиниции за националната безбедност, кои ја рефлектираат комплексноста и динамичниот карактер на овој поим. Една од најчесто цитирани е дефиницијата усвоена во рамките на Обединетите нации во 1985 година, според која „безбедноста е состојба во која државата не е изложена на опасност од воен напад, политички притисок или економска присила, така што може слободно да

⁶³ Arnold Wolfers, National Security as an Ambiguous Symbol. *Political Science Quarterly*, Vol. 67, No. 4 1952, стр. 481–502.

⁶⁴ Buzan, B. *People, States and Fear: An Agenda for International Security Studies in the Post-Cold War Era*, 2nd ed., London: Harvester Wheatsheaf, 1991, стр. 21–25.

⁶⁵ Roland Paris, “Human Security: Paradigm Shift or Hot Air?”, *International Security*, Vol. 26, No. 2, 2001, стр. 87–102.

⁶⁶ Krasner, S. D. *Sovereignty: Organized Hypocrisy*. Princeton: Princeton University Press, 1999, стр. 40–45.

се развива и напредува⁶⁷. Оваа определба ја нагласува тесната поврзаност меѓу стабилноста на државата и нејзиниот капацитет за развој.

Поимите „национална безбедност“ и „национални интереси“ се појавуваат во американската јавна и академска дебата во четириесеттите години на 20 век. Во оваа фаза особено се истакнува новинарот Волтер Липман, кој во своите анализи ја нагласува врската меѓу одбраната на легитимните интереси на државата и нејзината способност да избегне или да се справи со војна⁶⁸. На овој класичен пристап подоцна се надоврзува Пол Кенеди, кој ја проширува рамката и ја истакнува економијата како една од клучните димензии на безбедноста⁶⁹. Со текот на времето, концептот на национална безбедност значително се трансформира. Наместо да се сфаќа исклучиво како воена категорија, тој почнува да вклучува и пошироки димензии – индивидуална, социјетална и меѓународна безбедност⁷⁰. Овој пристап овозможува подлабоко разбирање на безбедноста како општествен феномен кој се однесува не само на опстанокот на државата, туку и на благосостојбата на граѓаните и стабилноста на институциите.

Во поновата литература, акцентот не е само на материјалните ресурси, туку и на нематеријалните фактори, меѓу кои особено место има комуникацијата. Таа претставува суштински елемент во создавањето и имплементацијата на безбедносните стратегии, овозможувајќи транспарентност, координација и доверба меѓу институциите и јавноста⁷¹. Современите автори укажуваат дека без развиени комуникациски механизми невозможно е да се обезбеди ефективна заштита од современите закани, како што се тероризмот, организираниот криминал и сајбер-нападите. Ова широко сфаќање на безбедноста се потврдува и во регионалната литература. Таталовиќ, Гризолд и Цвртила истакнуваат дека безбедносната политика во 21 век мора да ги интегрира сите области на општественото постоење – економијата, екологијата, комуникацијата и социјалната стабилност⁷². Слично на тоа, Хаф нагласува дека глобалната безбедност се заснова на

⁶⁷ United Nations. Comprehensive Study on Collective Security. Report of the Secretary-General. New York: United Nations, 1985, стр. 12–13.

⁶⁸ Walter Lippmann, U.S. Foreign Policy: Shield of the Republic, Boston: Little, Brown and Company, 1943, стр. 45-46.

⁶⁹ Kennedy, P. Подготовка за 21. век. Белград: Службен гласник, 1997, стр. 112–114.

⁷⁰ Зенделовски Г., Креирање безбедносни политики, Филозофски факултет, Скопје, 2021, стр. 130

⁷¹ Castells, M. Communication Power. Oxford: Oxford University Press, 2009, стр. 150–158.

⁷² Tatalović, D., Grizold, V., & Cvrtilla, V. Contemporary Security Policies: States and National Security at the Beginning of the 21st Century. Zagreb: Golden Marketing, 2008, стр. 27–30.

меѓузависности кои ја прават комуникацијата централна алатка за справување со ризиците⁷³.

Хеведи дополнително ја толкува националната безбедност како функција на државата за заштита на идентитетот, опстанокот и националните интереси, со почитување на глобалните промени⁷⁴. Во слична насока, Бакрески нагласува дека ефективното постигнување на националната безбедност бара координација и управувачка функција меѓу институциите, што е предуслов за успешно справување со современите предизвици⁷⁵. Конечно, современите автори ја гледаат националната безбедност како процес на преживување на државата преку заштита на територијалниот интегритет, политичката независност и основните човекови права⁷⁶. Задачите на државата во оваа насока не се ограничуваат на физичката одбрана, туку вклучуваат и транспарентно, отчетно и добро управување, што овозможува синергија меѓу безбедносните цели и принципите на демократијата и владеењето на правото⁷⁷.

2.1.1 Информациите како разузнавачки податоци

Современите разузнавачки практики покажуваат дека значителен дел од податоците се прибираат преку отворени извори, најчесто преку медиумите – печатени, електронски и дигитални. Според искуствата на повеќето разузнавачки служби, дневниот печат, телевизијата, радиото и особено интернетот претставуваат константни и достапни извори на информации, кои преку аналитички процеси можат да се трансформираат во валоризирани разузнавачки сознанија⁷⁸.

Иако информациите од отворени извори се суштински за разузнавачката анализа, постои ризик од конфликт меѓу транспарентноста кон јавноста и заштитата на националната

⁷³ Hough, P. *Understanding Global Security*. London: Routledge, 2006, стр. 5–7.

⁷⁴ Hewedy, A. *Militarization and Security in the Middle East*. London: Printer Publishers, 1989, стр. 9–11.

⁷⁵ Бакрески, О. Координацијата на државните органи во функција на ефикасна одбрана и евроатлантските интеграции. Докторска дисертација. Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, 2004, стр. 145–148.

⁷⁶ Sen, G. *Concept of National Security and National Security Strategy: Linkages with National Interests and National Security Objectives*. New Delhi: Vivekananda International Foundation, 2022, стр. 14–16. Victoria, A. *National Security – A Complete Analysis*. Lisbon, 2018, стр. 27–29.

⁷⁷ Bryden, A., & Fluri, P. *Security Sector Reform: Institutions, Society and Good Governance*. Geneva: Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2003, стр. 22–24.

⁷⁸ Lowenthal, M. M. *Intelligence: From Secrets to Policy*. 8th ed. Washington, DC: CQ Press, 2017, стр. 45–47.

безбедност. Прекумерното откривање на детали може да го компромитира оперативниот капацитет на агенциите и да ја ослабне нивната ефикасност. Во тој контекст, односите со јавноста имаат двојна функција – од една страна, градат доверба преку информирање, а од друга страна, претставуваат стратегија за управување со перцепциите, контрола на наративот и намалување на ризик од дезинформации⁷⁹.

Милан Зечевиќ укажува дека дипломатските односи директно влијаат врз интензитетот на разузнавачките активности. Кога тие се стабилни, разузнавачките операции имаат поумерено темпо, додека при нивно сведување на минимум или прекин, значително се зголемува потребата од тајни активности и собирање прикриени податоци⁸⁰. Во такви околности, односите со јавноста стануваат критичен канал за артикулирање на државната позиција и зајакнување на легитимитетот на институциите без откривање на чувствителни информации. Комуникацијата на безбедносни политики во ситуации на зголемени разузнавачки активности мора да биде внимателно балансирана. Јавноста често не може да биде целосно информирана за деталите, но преку стратешки изјави, соопштенија и дипломатски канали се обезбедува поддршка за националната безбедност. На тој начин се спречува паника, се објаснуваат причините за мерките (засилено следење, набљудување, превентивни активности) и се гради доверба во институциите⁸¹. Во меѓународен контекст, односите со јавноста се користат и за справување со критики и загрижености од други држави или организации. Комуникациските стратегии во такви ситуации мора да бидат насочени кон одржување на кредибилитетот на државата, избегнување на конфликти и јасно нагласување на посветеноста кон стабилноста и безбедноста. Како што укажуваат Хит и Васкез, управувањето со јавната перцепција во кризни услови бара внимателно разгледување на пораките и ризиците⁸². Дополнително, Хит и О’Хер истакнуваат дека кризното комуницирање има улога да информира без создавање паника, да ги намали ризиците и да ја зајакне довербата кон институциите⁸³.

⁷⁹ Heuer, R. J. *Psychology of Intelligence Analysis*. Washington, DC: CIA Center for the Study of Intelligence, 1999, стр. 112–115.

⁸⁰ Зечевиќ, М. *Војна дипломатија*. Белград: Војноиздавачки и новински центар, 1990, стр. 72 – 86.

⁸¹ Heath, R. L., & Vasquez, G. M. *Handbook of Public Relations*. London: Sage Publications, 2001, стр. 45–46.

⁸² Heath, R. L., & O’Hair, H. D. *Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York: Routledge, 2008, стр. 112–114.

⁸³ Heath, R. L., & O’Hair, H. D. *Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York: Routledge, 2008, стр. 112–114.

Зечевиќ нагласува дека квалитетот на дипломатските односи е одредувачки фактор за насоката и обемот на разузнавачките активности во воено-дипломатските претставништва. Кога дипломатските врски се ограничени или прекинати, се зголемува потребата од прикриено прибирање информации и безбедносни процени⁸⁴. Во такви услови, односите со јавноста и медиумската комуникација се наметнуваат како клучни алатки за управување со сликата на државата и за одржување на потребно ниво на доверба и стабилност – како на внатрешен, така и на меѓународен план.

2.1.1.1 Транспарентноста и тајноста на класифицирани податоци

Управувањето со класифицирани информации во националната безбедност секогаш се движи помеѓу две основни потреби: заштита на чувствителни информации и обезбедување транспарентност за јавноста. Во македонски контекст, Бакрески укажува на потребата институциите внимателно да ги класифицираат податоците и да обезбедат правилна координација, бидејќи неадекватното управување со класифицирани информации може сериозно да ја загрози националната безбедност⁸⁵. Дигитализацијата и новите технологии го зголемуваат ризикот од несакано откривање податоци, што го прави системот на класификација уште поважен⁸⁶. Барциева Миовска дополнува дека недоволната обука и недоследната примена на процедурите за класификација создаваат „системски слабости кои можат да ја компромитираат довербата на граѓаните и стабилноста на институциите“⁸⁷.

Македонската законска рамка ја дефинира границата помеѓу тајноста и транспарентноста преку два клучни акти: Законот за слободен пристап до информации од јавен карактер и Законот за класифицирани информации. Првиот Закон ја промовира транспарентноста и јавната доверба, овозможувајќи граѓаните да бараат информации од јавен интерес, додека вториот Закон воспоставува строга регулација за тоа кои информации се класифицирани како тајни, како се заштитуваат и како се санкционираат прекршувањата⁸⁸. Овие закони се надополнуваат: првиот обезбедува механизам за

⁸⁴ Зечевиќ, М. Војна дипломатија. Белград: Војноиздавачки и новински центар, 1990, стр. 72 – 86.

⁸⁵ Бакрески О., Деаноска А. Коментар на законот за класифицирани информации, DCAF, 2021, стр. 28 - 52.

⁸⁶ Бакрески О., Деаноска А. Безбедност на информациите и критична инфраструктура, Директорат за безбедност на класифицирани информации, 2021, стр. 127 – 150.

⁸⁷ Барциева Миовска Ј. Користење на специјални истражни мрки во РМ, Правни одредби и аспекти на човековите права, *Rocznik Administracji Publicznej* 2022 (8), стр. 258.

⁸⁸ Закон за слободен пристап до информации од јавен карактер, Сл. весник на РМ, бр. 52/2006; Закон за класифицирани информации, Сл. весник на РМ, бр. 103/2010.

јавноста да биде информирана, додека вториот Закон ја штити чувствителната содржина која може да ја загрози националната безбедност ако се открие.

2.1.1.2 Прислушкуваните разговори и институционалните мерки

Прислушкувањето на телефонските разговори во Македонија околу 2015 година ја поткопа јавната доверба во владата и иницираше политичка криза, која доведе до промена на власта по изборите во 2016/2017 година⁸⁹. Некои сведоци пред Поткомитетот за надзор на Комитетот за правосудство на Претставничкиот дом на САД посочуваат дека меѓународни фондации и донатори, посебно George Soros и Open Society Foundations, можат да обезбедуваат финансиска поддршка за невладини организации и проекти со потенцијален политички ефект. Овие наводи се користат како илустрација за дебатата околу влијанието на странско финансирање врз јавните политики, но не постои официјален доказ што ја поврзува оваа финансиска активност со конкретниот случај на прислукување на македонски политичари.

Сепак, прислукувањето ја зголеми потребата од засилена институционална контрола и превентивни мерки⁹⁰. Оперативно-техничката агенција (ОТА) е формирана со цел координација на сите активности за спречување на незаконско прислукување. Истовремено, институциите го зајакнаа системот за сајбер-безбедност, воведувајќи построги протоколи за заштита на дигитални комуникации и критични информации, со цел превенција на нелегален пристап и надзор. Овие мерки ја намалија веројатноста за незаконско прислукување и ја подобрија довербата на јавноста во заштитата на приватните и критични податоци.

2.1.1.3 Ракување со доверливи информации

Во современите дебати за управувањето со информациите, се јавува тензија помеѓу потребата за тајност и потребата за транспарентност. Шоенфелд ја нагласува важноста од поголема тајност, укажувајќи на потребата владата да преземе чекори за намалување на протекувањето на информации во медиумите⁹¹. Премногу објавување на

⁸⁹ "Macedonia indicts opposition leader over wiretapping scandal." Deutsche Welle, 1 May 2015; CJO, прес-конференција, 18 ноември 2016, Deutsche Welle;

⁹⁰ ОТА, Основачки акт, 2018.

⁹¹ Schoenfeld, G., Necessary Secrets: National Security, the Media, and the Rule of Law, W.W. Norton & Company, 2010, стр. 141-154.

чувствителни податоци може да го загрози националниот интерес и безбедност, што ја нагласува неопходноста од внимателна контрола на информации. Од друга страна, Приест и Аркин посочуваат дека премногу тајност ја ограничува можноста за демократски надзор и транспарентност, создавајќи ризик од злоупотреба на власта⁹². Аркин дополнително критикува дека современиот систем на тајност е делумно застарен и неконтролирана тајност може да претставува закана за националната безбедност⁹³.

Лошата комуникација во голем дел произлегува од неуспесите во класификацијата на информациите. Приест и Аркин истакнуваат дека системите за регулирање на пристапот до доверливи информации често не се координирани и немаат логична организација, што доведува до ситуација каде критични податоци не стигнуваат до клучните носители на одлуки⁹⁴. Дури и кога овие информации ќе стигнат до носителите на одлуки, тие често не можат да ја координираат акцијата, бидејќи не знаат кој друг има пристап до истите податоци. Глобалната димензија на тензијата помеѓу тајност и транспарентност е илустрирана преку случаите на WikiLeaks, каде објавувањето класифицирани дипломатски и воени документи предизвика дискусии за границите на јавниот пристап до информации⁹⁵. Исто така, анализата на безбедносните пропусти по 11 септември ја потврдува тезата дека недоволната координација меѓу агенциите, како ФБИ и ЦИА, може да резултира со трагични последици⁹⁶.

Ефикасното управување со класифицирани информации не се сведува само на воспоставување тајност. Балансот помеѓу тајност и транспарентност, поткрепен со координирана комуникација, соодветна законска рамка и интегрирани системи за проценка на ризик, е клучен за ефективен безбедносен менаџмент. Само преку внимателно управување со информации и транспарентен протокол може да се обезбеди заштита на националните интереси, јавната доверба и демократските принципи.

⁹² Priest, D., & Arkin, W. M., *Top Secret America: The Rise of the New American Security State*, Little, Brown and Company, 2011, стр. 3-11.

⁹³ Arkin, W. M. *The Unexamined Threat of Government Secrecy*. The New Press, 2006, стр. 1–20.

⁹⁴ Priest, Dana, and William M. Arkin. *Top Secret America: A Hidden World, Growing Beyond Control*. The Washington Post, 2010, <https://www.washingtonpost.com/investigations/top-secret-america/2010/07/19/hidden-world-growing-beyond-control-2/>

⁹⁵ WikiLeaks, *Објавување класифицирани дипломатски и воени документи*, 2010–2015.

⁹⁶ David N. Bossie, *Intelligence Failure: How Clinton's National Security Policy Set the Stage for 9/11*, 2004, стр. 4–10.

2.2 Меѓународна безбедност

Меѓународната безбедност не се ограничува само на воени аспекти, туку ја опфаќа координацијата на економските, социјалните и политичките стратегии со цел одржување на глобалната стабилност. Како што нагласува Хенри Кисинџер, за да се обезбеди стабилност, неопходни се длабоко координирани институции способни да се справат со новите глобални закани, вклучувајќи тероризам, климатски промени и хибридни закани како сајбер-напади⁹⁷. Иако меѓународните односи се дефинираат како мултидисциплинарна област која ги проучува односите меѓу државите и функционирањето на меѓународниот систем, концептот на меѓународна безбедност не може да се разгледува како прост збир на национални безбедности. Напротив, тој претставува комплексна функционална рамка која овозможува имплементација на универзални вредности, релевантни за меѓудржавното и за внатрешнодржавното ниво⁹⁸.

Современите истражувања го разгледуваат концептот на меѓународна безбедност преку шест аналитички нивоа: индивидуата, општеството, државата, регионот, меѓународниот систем и глобалниот систем⁹⁹. Потесната концептуализација ја нагласува структурата на меѓународниот систем како основа за безбедносната анализа. Волц укажува дека распределбата на капацитетите меѓу државите го дефинира моделот на интеракција и влијание на политиките на меѓународната сцена¹⁰⁰, додека Бул потсетува дека постоењето на меѓународен систем не гарантира универзални интереси или институционализирани механизми за регулирање на однесувањето на државите¹⁰¹.

Современата дефиниција на меѓународна безбедност често се идентификува со концептот на светска или глобална безбедност, кој ги надминува традиционалните државоцентрични парадигми и вклучува локални, регионални и глобални структури насочени кон превенција, ублажување и управување со ризици што го загрозуваат

⁹⁷ Kissinger H. *World Order*. New York: Penguin, 2014, 3–25.

⁹⁸ Гризолд А. (1998). Меѓународна сигурност: теориско-институционален оквир. Загреб: Факултет за политички науки, стр. 45–50.

⁹⁹ Kolodziej, Edward A. *Security and International Relations*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005, стр. 21–35.

¹⁰⁰ Waltz Kenneth N. *Theory of International Politics*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979, стр. 79–101

¹⁰¹ Bull H. *The Anarchical Society: A Study of Order in World Politics*. 3rd ed. New York: Columbia University Press, 2002, стр. 24–26.

животот и достоинството на поединците и колективите¹⁰². Овој пристап ја рефлектира еволуцијата на безбедносните студии, каде фокусот се префрла од традиционалните воени закани и државниот суверенитет кон современи глобални закани како тероризам, климатски промени, економска нестабилност, масовни миграции и сајбер-закани¹⁰³.

Во теоријата на меѓународните односи се истакнуваат три концепти за остварување на систем на меѓународна безбедност: рамнотежа на силите, колективна безбедност и создавање на светска (наддржавна) влада. Рамнотежата на силите, доминантна во 18 и во 19 век, претставувала прв обид за обезбедување на меѓународна безбедност преку баланс на националните интереси¹⁰⁴. Системот на колективна безбедност, развиен по Првата светска војна, се засновал на безбедноста на сите држави, со цел превенција на агресија и конфликти¹⁰⁵. Одговорноста за постигнување на меѓународна безбедност е утврдена и во Повелбата на ООН, член 1: „Основната цел на Обединетите нации е да го одржува меѓународниот мир и безбедност“¹⁰⁶. Советот за безбедност на ООН, согласно Глава VII, утврдува дали постои загрозување на мирот, кршење на мирот или акт на агресија и одлучува за мерки за зачувување или повторно воспоставување на меѓународниот мир и безбедност¹⁰⁷. Во овој контекст, концептот на светска влада останува претежно теоретско-визионерско размислување, додека рамнотежата на силите и системот на колективна безбедност обезбедуваат конкретни модели за практично управување со заканите.

Клучна улога во меѓународната безбедност има комуникацијата. Дипломатијата, преговорите, јавната дипломатија и глобалното разбирање се базираат на ефективна комуникација, при што јазикот не претставува само средство за разговор, туку и порта за подлабоко разбирање и поврзување меѓу културите¹⁰⁸. Јазикот и културните традиции влијаат на перцепцијата, донесувањето одлуки и интеракцијата меѓу државите, додека убедливиот и јасен говор овозможува стабилни и одржливи меѓудржавни односи¹⁰⁹. Со

¹⁰² Buzan, B., Wæver, O., & de Wilde, J. *Security: A New Framework for Analysis*. Boulder: Lynne Rienner, 1998, стр. 1–25.

¹⁰³ Baldwin, D. A., *Security Studies: An Introduction*, 3rd edition, Oxford: Oxford University Press, 2012.

¹⁰⁴ Vukadinović, R., *Međunarodni politički odnosi*, Загреб: Политичка култура, 2004, стр. 158–161.

¹⁰⁵ Vukadinović, R., *Međunarodni politički odnosi*, Загреб: Политичка култура, 2004, стр. 158–161.

¹⁰⁶ United Nations, *Charter of the United Nations*, 1945, Article 1.

¹⁰⁷ United Nations, *Charter of the United Nations*, 1945, Article 1., Chapter VII.

¹⁰⁸ Heath R. L., & O’Hair, H. D., *Handbook of Risk and Crisis Communication*, New York: Routledge, 2008, стр. 1–25.

¹⁰⁹ Everett D. *Language: The Cultural Tool*. New York: Pantheon, 2012, 31–82, стр. 254–321; Vivian J. *Cultural Influences on Language and Thought*. London: Routledge, 2018, стр. 15–45.

цел да се одржи баланс меѓу националната и меѓународната безбедност, комуникациите мора да се одвиваат вертикално и хоризонтално на институционално ниво, со интегрирање на традицијата, менталитетот и културните вредности во подготовката на пораки за домашната и странската јавност¹¹⁰. При тоа е неопходно да се обезбеди рамнотежа помеѓу безбедноста на домашната јавност и глобалните интереси, со цел приоритетните прашања, да не го занемарат вниманието кон други значајни аспекти на безбедносниот менаџмент¹¹¹. Како што Винстон Черчил изјави во своето радио-обраќање на 22 јуни 1941 година, по повод германската инвазија на Советскиот Сојуз: „If Hitler invaded Hell I would make at least a favourable reference to the devil in the House of Commons“¹¹², што ја илустрира комплексноста на приоритетите и важноста на внимателно балансираната стратегија во глобалниот безбедносен контекст.

2.3 Глобална безбедност

Глобалната безбедност се дефинира како концепт што ги надминува традиционалните државноцентрични рамки на националната безбедност, со фокус на заканите кои ја надминуваат територијалната граница и ги вклучуваат економските, еколошките, технолошките, политичките и социокултурните области. Таквите закани се често комплексни и меѓузависни, варираат од пренасочување и исцрпување на необновливите ресурси, преку глобалното затоплување и пандемиите, до растот на светската популација и загадувањето на животната средина¹¹³.

Овие глобални закани укажуваат на висок степен на меѓузависност помеѓу државите и регионите, што ја истакнува важноста на долгорочниот и системски пристап кон безбедноста. Така, глобалната безбедност не се однесува само на краткорочните интереси на поединечни влади, туку на долгорочните интереси на човештвото и неговата одржлива врска со планетата¹¹⁴. Кен Бут го унапредува концептот на глобалната

¹¹⁰ Heath R. L., & O’Hair H. D. Handbook of Risk and Crisis Communication. New York: Routledge, 2008, стр. 5–26.

¹¹¹ Zečević M. Vojna diplomatija. Beograd: Vojnoizdavački i novinski centar, 1990, стр. 166.

¹¹² Churchill W. Broadcast on the German Invasion of the Soviet Union, 22 June 1941. Преземено од Second by Second World War (2013, June 21). „This week in the War, 16–22 June 1941: If Hitler invaded Hell...“.

¹¹³ Albin C. The Global Security Challenge to Negotiation: Toward the New Agenda, Negotiation Journal, 38(6), 1995, стр. 921–948.

¹¹⁴ Buzan B., Wæver, O., & de Wilde, J. Security: A New Framework for Analysis. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 1998, стр. 1–25.

безбедност преку дефиниција која ја нагласува стабилноста на институционалните структури и процеси, како и нивната интерконекција со однесувањето и ставовите на актери кои дејствуваат во насока на намалување или елиминација на егзистенцијалните и еманципаторските закани со глобален дострел¹¹⁵. Во оваа рамка, закани од глобален дострел се дефинирани како оние што го загрозуваат опстанокот на човештвото, додека еманципацијата се однесува на условите за меѓусебна поврзаност и колективна акција на глобално ниво. Бут истакнува дека вистинското разбирање на глобалната безбедност зависи од достапноста и автентичноста на информациите, кои мора да бидат систематски разгледани и јавно дискутирани¹¹⁶. Тој предупредува дека медиумите во многу држави често им придаваат низок приоритет на глобалните прашања, додека националистичките статистики и државните комуникации можат да манипулираат со јавноста со цел промоција на државните интереси. Невладините организации, како што се Амнести Интернешнл, Кампањата против трговијата со оружје, Индексот на цензура, Советот за бегалци и Опстанок Интернационал, играат клучна улога во обезбедување на автентични информации кои ја покажуваат човечката димензија на глобалните закани¹¹⁷.

Историските примери, како политиката на Советскиот Сојуз под Сталин, покажуваат дека статистиката може да ја искриви перцепцијата на човечката трагедија: „Една смрт е трагедија, а милион смртни случаи се статистика“¹¹⁸. Во спротивност, современите медиуми, како што се покажува преку известувањето за војната во Украина, овозможуваат глобално усогласена комуникација која го прави видлив човечкиот аспект на конфликтите.

Современите истражувања покажуваат дека глобалната безбедност мора да се разгледува преку концептот на сеопфатна безбедност (*comprehensive security*), која ги опфаќа економските, еколошките и социјалните аспекти на закани. Овој концепт ја признава меѓузависноста на закани, нагласувајќи дека проблемот што се појавува во една држава или регион претставува потенцијална закана за сите¹¹⁹. Во 21 век, светот се

¹¹⁵ Booth K., *Global Security*, во: Kaldor, M. & Rangelov, I. (Eds.), *The Handbook of Global Security Policy*, Wiley Blackwell, 2014, стр. 11–30.

¹¹⁶ Booth K. *Global Security*. In: Kaldor, M., & Rangelov, I., editors. *The Handbook of Global Security Policy*. Wiley Blackwell, 2014, стр. 11–30.

¹¹⁷ Booth K. *Global Security*. In: Kaldor, M., & Rangelov, I., editors. *The Handbook of Global Security Policy*. Wiley Blackwell, 2014, стр. 11–30.

¹¹⁸ Stalin J., цитирано во Gaddis, J. L., *The Cold War: A New History*, Penguin Press, 2005, стр. 67.

¹¹⁹ Buzan, B., Wæver, O., & de Wilde, J. *Security: A New Framework for Analysis*. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 1998, стр. 21–49.

соочува со низ проблеми кои ја рефлектираат комплексноста на глобалната безбедност: војните на Блискиот Исток, конфликти како војната во Украина, пролиферација на оружје за масовно уништување, финансиски кризи, бегалски и мигрантски кризи, сајбер-напади, транснационален криминал, глобални климатски промени и пандемии¹²⁰. Генерално, овие закани се меѓусебно поврзани и не можат да се анализираат во изолација. Дополнително, современите теоретски расправи укажуваат на развојот на концептуална дистинкција помеѓу „тврди“ и „меки“ закани. „Тврди“ закани се оние поврзани со националната и меѓународната безбедност, како воените интервенции и оружјето за масовно уништување, додека „меките“ закани се социјални, економски и еколошки прашања кои не познаваат граници¹²¹. Со оглед на динамичноста на глобалниот контекст, мекиот и тврд заканувачки спектар може лесно да се трансформира, што ја прави сеопфатната безбедност критична за стратешкото планирање.

2.4 Процесот на креирање на политики

Досегашните согледувања за националната, меѓународната и глобалната безбедност покажуваат дека современите закани се повеќеслојни и меѓусебно зависни, а нивното управување бара постоење на добро организиран институционален механизам¹²². Без разлика дали се работи за „тврди“ закани (воени конфликти, тероризам, пролиферација на оружје за масовно уништување) или „меки“ закани (климатски промени, пандемиите, миграциски кризи), сите тие добиваат смисла и практична тежина само доколку се преточат во јасни политики¹²³. Затоа, процесот на креирање политики претставува клучниот мост помеѓу теоретското разбирање на безбедносните предизвици и нивното практично адресирање.

„Процесот на политиката“ (policy process) упатува дека постои систем што ги претвора идеите во практични решенија, кои понатаму се надградуваат и подобруваат за да создадат општествени и безбедносни придобивки¹²⁴. Циклусниот модел на процесот на политиките се должи на системската теорија, која ја согледува политиката како

¹²⁰ Nye J. *The Future of Power*. New York: PublicAffairs, 2011, стр. 1–50.

¹²¹ Зенделовски Г. Современите безбедносни ризици и закани во време на глобални кризи, Годишен зборник, УКИМ, Филозофски факултет, Скопје, 2021, стр. 273.

¹²² Buzan, B., Wæver, O., & de Wilde, J. *Security: A New Framework for Analysis*. Lynne Rienner, 1998, стр. 49.

¹²³ Зенделовски Г. Креирање безбедносни политики. УКИМ, Скопје, Филозофски факултет, 2021.

¹²⁴ Easton, D. *A Systems Analysis of Political Life*. New York: Wiley, 1965, стр. 150.

динамичен механизам составен од различни влезови (inputs) и излези (outputs)¹²⁵. Влезот го сочинуваат проблемите, притисоците и информациите на кои реагираат политичките институции, а излезот е политичката одлука – да се направи нешто или, пак, да не се направи ништо¹²⁶. Политиките можат да се развиваат „од горе“ (од страна на политичките лидери, владините агенции и носителите на моќ) или „од долу“ – преку притисок од јавното мислење, медиумите, здруженијата на граѓани и невладините организации¹²⁷. Оваа двонасочност покажува дека процесот на политиките не е еднонасочен, туку претставува постојан процес на комуникација и интеракција меѓу државата и општеството. Во македонскиот контекст, пример за тоа е истражувањето за нелегалниот увоз на отпадно масло што долго време се користеше како мазут, кое преку медиумското обелоденување поттикна институционален одговор и отвори серија истраги и апсења¹²⁸. На глобално ниво, пак, скандалот со „Panama Papers“ (2016) ја покажа моќта на истражувачкото новинарство и јавниот притисок: по обелоденувањето на офшор практиките и даночната евазија, повеќе влади беа приморани да воведат нови регулативи за транспарентност и финансиска контрола¹²⁹. Позитивен пример на глобална мобилизација претставува и Парискиот климатски договор од 2015 година, во кој улогата на научната заедница, граѓанските организации и медиумите беше пресудна за создавање меѓународен консензус за ограничување на климатските промени¹³⁰. Јавниот притисок и масовната комуникација овозможија да се надминат политичките разлики меѓу државите и да се донесе меѓународно обврзувачки договор, кој стана симбол на глобална солидарност во справување со еден од најголемите безбедносни предизвици на современото време¹³¹. Сепак, не е доволно проблемите да бидат идентификувани – тие треба систематски да се анализираат. Токму затоа

¹²⁵ Colebatch, H. K. Policy. 3rd ed. Open University Press, 2009, стр. 45.

¹²⁶ Sabatier, P. (ed.). Theories of the Policy Process. 2nd ed. Boulder: Westview Press, 2007, p.17.

¹²⁷ John, P. Analysing Public Policy. 2nd ed. Routledge, 2012, стр. 25.

¹²⁸ Стојановски, В. „Осомничената ‘РКМ’ увезла 45 милиони килограми мазут за 3 години...“ Fokus.mk, 2023.

Достапно на: <https://fokus.mk/fokus-express/osomnichenata-rkm-uvezla-45-milioni-kilogrami-mazut-za-3-godini-zoshto-6-tsisterni-na-kapushevski-bile-vrateni-od-granitsa-i-kako-nabavuvai-techno-gorivo-od-otpadni-gumi/>

¹²⁹ Obermaier, F., & Obermayer, B. The Panama Papers: Breaking the Story of How the Rich and Powerful Hide Their Money. Oneworld, 2016.

¹³⁰ Dimitrov, R. S. “The Paris Agreement on Climate Change: Behind Closed Doors.” Global Environmental Politics, 16(3), 2016, стр. 1–11.

¹³¹ Bodansky, D. “The Legal Character of the Paris Agreement.” Review of European, Comparative & International Environmental Law, 25(2), 2016, стр. 142–150.

комуникаторите користат аналитички алатки како SWOT анализата (силни страни, слаби страни, можности и закани), кои потоа лидерите ги преточуваат во конкретни политики¹³².

Јавните политики генерално се делат на два вида:

- Вертикална политика, која претставува традиционален модел на одлучување во рамките на една организациска структура со јасна хиерархија и ресурси за имплементација¹³³;
- Хоризонтална (интегрирана) политика, која се развива преку соработка меѓу повеќе организации и институции, секоја од кои се справува со дел од проблемот¹³⁴.

На владино ниво, креирањето политики секогаш ги содржи двата аспекта: вертикалниот (централизираната улога на владата) и хоризонталниот (координацијата меѓу различни институции и актери)¹³⁵. Во оваа рамка, комуникациските тимови имаат особено значење – тие ја поставуваат централната комуникациска стратегија, која потоа се имплементира низ институциите на хоризонтално ниво.

Ефективната комуникација е важна од два аспекта. Прво, за оние кои поседуваат политичка моќ, таа е предуслов за градење легитимитет и победа на избори. Второ, ефективните комуникации овозможуваат подобра координација и управување со државните политики, при што мислењата и преференциите на јавноста се интегрираат во формалните одлуки и Закони¹³⁶.

Современата теорија прави разлика меѓу „класичниот“ преносен модел на комуникација, во кој пораките се замислени како еднонасочни информации, и конститутивниот пристап, според кој комуникацијата е процес на интеракција и создавање значење¹³⁷. Перформативниот карактер на јазикот, дискурсот и текстот ја

¹³² Hill, M. *The Public Policy Process*. 7th ed. Routledge, 2014, стр. 45–70, 170–190.

¹³³ Colebatch, H. K. "Javne politike i policy analiza: modeli, kultura i praksa." *Anali Hrvatskog politološkog društva*, 1(1), 2004, стр. 31–39.

¹³⁴ Peters, B. G. *The Politics of Bureaucracy*. 6th ed. Routledge, 2010, стр. 180.

¹³⁵ Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. *Studying Public Policy*. 4th ed. Oxford University Press, 2020, стр. 145.

¹³⁶ Ashcraft, K. L., Kuhn, T., & Cooren, F. "Constitutional Amendments: 'Materializing' Organizational Communication." *Academy of Management Annals*, 3(1), 2009, стр. 64.

¹³⁷ Axley, S. R., "Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor." *Academy of Management Review*, 9(3), 1984, стр. 428–437.

создава општествената реалност, при што комуникацијата не е само инструмент, туку основен механизам што ги обликува организациските и политичките практики¹³⁸. Овој аргумент е дополнително зајакнат со етаблирањето на организациската комуникација како научно поле способно да развие сопствени објаснувања за организациската и политичката практика, споредливи со оние на организациската социологија, психологија или економија¹³⁹. Оттаму, процесот на креирање на политики не може да се разбере изолирано од комуникациските практики. Доколку информациите не се разменуваат транспарентно, доколку не се интегрираат перспективите од различни актери, и доколку не се воспостави јасна стратегија на комуникација, политиките ризикуваат да останат декларативни наместо функционални.

Затоа, ефективната комуникација претставува не само поддршка, туку и суштински дел од самиот процес на безбедносен менаџмент.

¹³⁸ Schoeneborn, D., Vásquez, C., & Kuhn, T. "Communication as Constitutive of Organization." *Academy of Management Annals*, 13(2), 2019, стр. 464–506.

¹³⁹ Kuhn, T., & Burk, N. "On the Mutuality of Communication and Organization: A Rejoinder to Cooren." *Management Communication Quarterly*, 28(4), 2014, стр. 505–514.

Глава 3

КОМУНИКАЦИИ ВО БЕЗБЕДНОСТА

Комуникацијата, како комплексен општествен феномен, се манифестира низ различни форми и стратегии кои влијаат на јавноста и ја обликуваат перцепцијата за реалноста.¹⁴⁰ Историјата покажува примери од пропаганда и визуелен дизајн, преку користење на емоциите на јавноста, до современите мас медиуми и практиките на односите со јавност, кои ја истакнуваат нејзината функционална улога, како и тесната врска со моќта, социјалните структури и легитимизацијата на наративи. Комуникацијата претставува динамичен и критичен процес во безбедносниот менаџмент, кој не само што овозможува размена на информации,¹⁴¹ туку и ја формира организациската култура и способноста на институцијата да се справи со закани и кризи.¹⁴² Таа е значаен двигател за менаџерските одлуки и клучна за извршување на основните функции на управување, планирање и организирање.

На интерперсонално и организациско ниво, комуникацијата има повеќеслојна улога:

- овозможува координација помеѓу различните единици и тимови во организацијата;
- поддржува процеси на донесување одлуки, обезбедувајќи точни и навремени информации за раководството;
- ја стабилизира организацијата преку јасно дефинирање на улогите, очекувањата и одговорностите;
- го зголемува ефективното управување, овозможувајќи поефикасна имплементација на стратегии и политики;
- ја зајакнува соработката и организациската хармонија, создавајќи култура на доверба и вклученост;
- го мотивира персоналот, создавајќи чувство на одговорност и посветеност.¹⁴³

Комуницирањето како активност е сложена и одговорна задача, која бара примена на аналитички, умствени и логички способности, базирани на долгогодишно искуство.

¹⁴⁰ Oetzel, J., and S. Ting-Toomey. *The Sage Handbook of Conflict Communication*. Sage, 2006, стр. 25.

¹⁴¹ Барциева Миовска Л., Бакрески О., и Цветковски С. Комуникациите како функција за безбедносен менаџмент. Скопје: Филозофски факултет, УКИМ, 2023, стр. 39 – 51.

¹⁴² Бакрески О. Основи на безбедносниот менаџмент. Скопје: Филозофски факултет, 2011, стр. 209 до 222.

¹⁴³ Jo, S., & Shim, S. W. Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, 31(2), 2005, стр. 277–280.

Во безбедносниот сектор, комуникацијата обезбедува непречена размена на информации за исполнување на стратегиските цели и е суштински елемент за функционалноста на системот.¹⁴⁴

Во рамките на безбедносниот сектор, комуникацијата генерално се одвива согласно хиерархиската структура, нивоата на ранг и одговорности, при што комуникацискиот систем мора да се справи со секоја порака што изворот ја произведува. Организациите практикуваат два типа на комуникации:

- внатрешна комуникација, која ги опфаќа поединците во рамки на организацијата и е предуслов за ефективно управување, посветеност и градење организациска култура,¹⁴⁵
- надворешна комуникација, насочена кон јавноста и заинтересираните страни, која ја гради репутацијата и довербата во организацијата.¹⁴⁶

Недостатокот на комуникации може да доведе до сериозни безбедносни пропусти. Класичен пример е терористичкиот напад на кулите близначки во Њујорк на 11 септември 2001 година, кога пропустите во комуникацијата помеѓу ФБИ и ЦИА овозможија неоткриен заговор.¹⁴⁷

Меѓународната комуникација, пак, бара дополнително експертско знаење за разбирање на различни култури,¹⁴⁸ внимателно креирање пораки и примена на емпатија, особено кога се работи за политички и психолошки операции или војни. Важно е комуникаторот да ја разбира динамиката на повратните информации и да ги предвидува несаканите ефекти на пораките.¹⁴⁹

Комуникацијата може да биде дефинирана и како:

¹⁴⁴ Ledingham, J., and S. Bruning. *Public Relations as Relationship Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2000, стр. 3–25.

¹⁴⁵ Grunig, J. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992, стр. 110–135.

¹⁴⁶ Tench, R., and L. Yeomans. *Exploring Public Relations*. Harlow, UK: Pearson Education, 2006, стр. 50–70.

¹⁴⁷ Report of the U.S. Congress on the Terrorist Attacks of September 11, 2001. Washington, D.C., 2004.

¹⁴⁸ Ting-Toomey, Stella, and John G. Oetzel. *Managing Intercultural Conflict Effectively*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2012, стр.28.

¹⁴⁹ Craig, R. T. "Communication Theory as a Field." *Communication Theory* 9, no. 2, 1999, стр. 5–30.

- конструктивна, која се фокусира на ефективно пренесување на пораки преку избор на медиуми и формулирање на содржини;¹⁵⁰
- конститутивна, која ја создава организациската реалност преку интеракција и заедничко значење.¹⁵¹

Безбедноста, во овој контекст, се однесува на состојба во која членовите на одредена група се заштитени од потенцијални закани, при што државата обезбедува соодветен одговор. Комуникацијата е суштинска за интеграција на јавноста и граѓаните во безбедносниот процес, како и за превенција од радикализација и екстремизам, на пример преку фокус групи и надзор на социјални интеракции.¹⁵²

Комуникацијата, исто така, е клучна во безбедносната дилема и во одржување на легитимноста на воените операции¹⁵³, како што се гледа од историски примери — на пример, во Втората светска војна, кога Винстон Черчил ја користеше јавната комуникација за мобилизирање и мотивирање на населението и војската.

3.1 Внатрешна комуникација

Внатрешната комуникација претставува критичен елемент на организациската ефикасност и безбедносниот менаџмент, бидејќи обезбедува навремена размена на информации, координација и поддршка при донесување на одлуки.¹⁵⁴ Таа не е само технички процес, туку и структурен елемент на организациската култура и оперативниот капацитет за справување со закани. Како што нагласува Тимоти Кумбс, организациската подготвеност и внатрешната комуникација се темел на ефективното управување со

¹⁵⁰ Craig, R. T., and L. K. Tracy. *Communication as Constructive Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010, стр. 20.

¹⁵¹ McPhee, R. D., and D. Zaug. "Organizational Theory, Organizational Communication, and Constitutive Approaches." In *the Handbook of Organizational Communication*, edited by F. Jablin and L. Putnam. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001, стр. 21–62.

¹⁵² Heath, Robert L., and Michael J. Palenchar. *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*. 4th edition. Thousand Oaks, CA: Sage, 2019, стр. 46.

¹⁵³ Ellul J. *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes*. New York: Vintage Books, 1965, стр. 83.

¹⁵⁴ Jakubiec M. *The Importance of Internal Communication for Management of an Organisation*. Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series, no. 151, 2021, стр. 57–70.

ризици и кризни состојби, при што секој пропуст во комуникацијата може да резултира со сериозни репутациски последици за институцијата.¹⁵⁵

На интерперсонално и организациско ниво, внатрешната комуникација:

- овозможува координација;
- ги поддржува процесите на донесување одлуки;
- ја стабилизира организацијата;
- ја зголемува ефикасноста во управувањето;
- ја зајакнува соработката и хармонијата меѓу вработените;
- го мотивира персоналот.¹⁵⁶

Како што посочуваат Хит и О’Хер, ефективната внатрешна комуникација создава основа за доверба меѓу организациските актери, овозможува конзистентност во пораките и ја зајакнува способноста на институцијата навремено да реагира на потенцијални закани.¹⁵⁷ Недоволната координација и доцнењето во размената на информации, пак, може да генерираат неразбирања, грешки во проценки и кризни ситуации.

3.1.1 Примери од Македонија

Во македонските институции, целосната и навремена внатрешна комуникација е критична за успешно известување во јавноста за активностите на институциите. На пример, во Министерството за финансии, навремено споделување на точни информации овозможуваше ПР тимот да ги подготви релевантните структури за јавни настапи и да одговори на прашања од новинари, минимизирајќи ризик од дезинформации или непотполни извештаи.¹⁵⁸

¹⁵⁵ Coombs W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019, стр. 47.

¹⁵⁶ McCown N., Men L. R. Jiang, H., and Shen H. *Internal Communication and Employee Engagement: A Case Study Approach*. London: Routledge, 2023, стр. 15-35.

¹⁵⁷ Heath, R. L., and O’Hair, H. D., eds. *Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York: Routledge, 2020, стр. 120.

¹⁵⁸ Интервју со поранешен министер за финансии, приватна комуникација 2024.

Целосната подготвеност е важна во секој момент, при што ниту еден пропуст не е дозволив, имајќи предвид дека истиот може да доведе до кризна состојба и нарушување на имиџот на институцијата. Според интервјуираните лица кои професионално работат Односи со јавност, многу организациски кризи произлегуваат токму од недостаток на внатрешна координација и несоодветна комуникација меѓу тимовите, при што репутацијата е најранливата жртва на таквите пропусти.¹⁵⁹ Пример за тоа се известувањето за Беса Транс, увозите на токсично масло итн. Слично, во Царинската управа, за време на брифинг со новинарка која истражуваше за воспоставување на еден граничен премин, од страна на надлежните служби не беше пренесена информацијата дека процесот на експропријација не бил завршен. Овој пропуст можеше да предизвика непријатни ситуации доколку стануваше збор за јавен настан со присуство на медиуми. Примерот ја илустрира важноста на доверба и точни информации меѓу внатрешните актери за ПР тимот да подготви соодветни комуникациски пораки.¹⁶⁰ Ова ја потврдува тезата на Кумбс дека подготвеноста не подразбира само формални процедури, туку и развиена организациска култура каде вработените чувствуваат одговорност да споделуваат информации и да ја поддржуваат институционалната транспарентност.¹⁶¹

3.1.2 Примери од светот

На меѓународно ниво, недостатокот на ефективна внатрешна комуникација може да има трагични последици. Терористичките напади на 11 септември 2001 година во САД делумно се припишуваат на пропусти во комуникацијата помеѓу ФБИ и ЦИА. Информациите за двајца киднапери не беа соодветно споделени, што овозможи извршување на нападите.¹⁶²

¹⁵⁹ Интервјуа со портпароли, 2025.

¹⁶⁰ Искуство на авторот, 2024.

¹⁶¹ Coombs, W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019, стр. 45–60.

¹⁶² National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States, *The 9/11 Commission Report*, 2004, <https://9-11commission.gov/report/>.

Друг современ пример е војната во Украина, каде внатрешната комуникација меѓу одбранбените структури и локалните власти има директно влијание врз координацијата на евакуации, информативни кампањи за цивилите и планирање на одбранбени операции. Брзото споделување информации и интеграција на податоците од разузнавачките и логистичките тимови овозможува побрза реакција и намалување на човечки и материјални загуби.¹⁶³

Примерите покажуваат дека внатрешната комуникација не е само организациски инструмент, туку критичен безбедносен ресурс. Колку повеќе информации се споделуваат навремено и доверливо, толку подобро организацијата може да ја координира својата активност, да ги спречи ризиците и да ги постигне поставените цели. Како што забележуваат Кумбс и Хит & О'Хер, интегрираниот и транспарентен комуникациски систем е најдобрата гаранција за стабилност и отпорност на институцијата во време на потенцијални закани.¹⁶⁴

3.2 Надворешна комуникација

Надворешната комуникација се однесува на размена на информации и пораки меѓу организацијата и јавноста или конкретни заинтересирани страни. Таа е клучна за одржување на транспарентност, легитимност и доверба во институциите, особено во сферата на безбедноста.¹⁶⁵ Ефективната надворешна комуникација овозможува навремено известување, минимизирање на дезинформации и градење на стабилен јавен имиџ. Како што покажува Кумбс, стратегиите за надворешна комуникација во време на криза треба да бидат планирани, брзи и транспарентни за да се намали ризикот од ескалација на штетите и загуба на доверба.¹⁶⁶

¹⁶³ Opatska S., Johansen W., and Gordon A., "Business Crisis Management in Wartime: Insights from Ukraine," *Journal of Contingencies and Crisis Management* 32, no. 1, 2024, стр. 11.

¹⁶⁴ Coombs, W. *Ongoing Crisis Communication*. SAGE Publications, 2019, стр. 45–47.; Heath, R., and H. O'Hair. *Handbook of Risk and Crisis Communication*. Routledge, 2010, стр. 22–25.

¹⁶⁵ Tench, R., and L. Yeomans. *Exploring Public Relations*, 2nd ed. Harlow: Pearson Education, 2006, стр. 220–225.

¹⁶⁶ Coombs, W. Timothy. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019, стр. 145–150.

3.2.1 Примери од Македонија

Во Македонија, пример за значајноста на надворешната комуникација се случувањата поврзани со поплавите во 2016 година. Тогаш, ПР тимовите на институциите беа во постојан контакт со граѓаните преку телефони и социјални мрежи, овозможувајќи навремено известување за достапна помош, пријавување штети и координација со спасувачките служби¹⁶⁷. Навременото известување и прецизните информации се критични за спасување на човечки животи и рационално распределување на ресурси.¹⁶⁸ Во вакви околности, Јакобсен и Саломонсен истакнуваат дека употребата на повеќе канали (масмедиуми и социјални медиуми) и јасни, кратки пораки значително ја зголемуваат достапноста на критичните информации и ја намалуваат можноста од дезинформации.¹⁶⁹ Притоа, оперативниот одговор бара јасна распределба на улоги — кој комуницира, што се соопштува и преку кои канали — што е основа на препорачани практики за кризни комуникации.¹⁷⁰

3.2.2 Примери од светот

На меѓународно ниво, конфликтните и кризни состојби (на пример, хуманитарни кризи или конфликти) го илустрираат значењето на кохерентна надворешна комуникација: брзото, кохерентно и проверено известување од институциите им овозможува на медиумите, партнерите и меѓународната заедница подобро разбирање на настанот и координација на помошта.¹⁷¹

За разлика од тоа, несинхронизирана комуникација и конфликтни пораки од различни институции често водат кон конфузија во јавноста и ерозија на довербата, што

¹⁶⁷ Внатрешно искуство на авторката, 2016.

¹⁶⁸ Jacobsen Christian B. and Hans H. Salomonsen. Leadership Strategies and Internal Communication in Public Organizations. *Public Management Review* 22, no. 5, 2020, стр. 707–729.

¹⁶⁹ Jacobsen, Christian B., and Hans H. Salomonsen. "Leadership Strategies and Internal Communication in Public Organizations." *Public Management Review* 22, no. 5, 2020, стр. 710.

¹⁷⁰ Coombs, W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019, стр. 110–125.

¹⁷¹ Ulmer, R. R., T. L. Sellnow, and M. W. Seeger. *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2020, стр. 95–115.

дополнително ја усложнува управата со кризата.¹⁷² Дигиталните канали, особено социјалните медиуми, играат посебна улога во надворешната комуникација: тие овозможуваат директна интеракција со граѓаните, брзо известување и навремена корекција на погрешни тврдења. Меѓутоа, употребата на овие канали бара посебни стратегии — мониторинг, брзо потврдување на факти и координирани пораки — за да се избегне ширење на гласини и паника. Кумбс и Хит & О’Хеар нагласуваат дека интегриран, мултиканален пристап со јасни протоколи за споделување информации е најдобриот начин да се одржи веродостојноста и довербата во институцијата за време на криза.¹⁷³ Примерите покажуваат дека надворешната комуникација не е само канал за известување, туку критичен елемент за управување со кризни ситуации, градење доверба и намалување на негативни ефекти од заканите и несреќите. Ефективната стратегија бара интегрирано планирање, јасна распределба на улоги, употреба на повеќе канали и постојана адаптација на пораките според реакциите на јавноста. Во контекст на дигитализацијата, ова значи и прецизни процедури за користење на социјалните медиуми и процеси за брзо верификување и корекција на информации.¹⁷⁴

3.3 Меѓународна комуникација

Меѓународната комуникација претставува критичен елемент на безбедносниот менаџмент, особено во контекст на координација меѓу држави, меѓународни организации и други засегнати страни. Таа обезбедува синхронизација на пораки, навремено споделување на информации и ефикасна реакција во кризни ситуации.¹⁷⁵ Во услови на глобализирани закани, ефективната комуникација ја зајакнува колективната безбедност и овозможува транспарентно управување со јавните перцепции.

Ефективната меѓународна комуникација подразбира:

¹⁷² Coombs, W. T., and S. J. Holladay. *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford: Wiley-Blackwell, 2010, стр. 75–95.

¹⁷³ Heath, Robert L., and H. Dan O’Hair, eds. *Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York: Routledge, 2020, стр. 210.

¹⁷⁴ Coombs, W. Timothy, and Sherry J. Holladay. *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford: Wiley-Blackwell, 2010, стр. 110.

¹⁷⁵ Бакрески О. Современа македонска одбрана, Министерство за одбрана на РМ, 2005, стр. 74 – 87.

- координација на информации меѓу државни и меѓународни актери;
- обезбедување конзистентни пораки до јавноста и медиумите;
- планирање и изведба на интервенции со минимизирање на конфликтни интерпретации;
- адаптација на пораките според културните и политичките специфики на различни региони.¹⁷⁶

3.3.1 Примери од светот

3.3.1.1 Војната во Украина (2022–2023)

Руската агресија врз Украина ја истакна важноста на координираната меѓународна комуникација. НАТО земјите и Европската Унија обезбедија конзистентни пораки насочени кон јасно информирање на јавноста, зајакнување на солидарноста и минимизирање на руските дезинформациски кампањи.¹⁷⁷ Брзата размена на информации меѓу националните и меѓународните структури овозможи синхронизирани акции и побрза реакција на воени и хуманитарни предизвици. Во македонски контекст, Македонија, како најнова членка на НАТО, ја следеше усогласената реторика на Алијансата. Министерството за надворешни работи реагираше со остро осудување на руската агресија, со што демонстрираше целосна усогласеност со евроатлантските партнери и потврда на заедничката комуникациска стратегија на Алијансата.¹⁷⁸

3.3.1.2 Конфликтот во Газа

Непостоењето на конзистентни комуникациски канали резултираше со различни и често спротивставени пораки на глобално ниво. Ова создаде простор за дезинформации и

¹⁷⁶ Craig, Robert T. "Communication Theory as a Field." *Communication Theory* 9, no. 2, 1999, стр. 119.

¹⁷⁷ Miller K. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth, 2006., стр. 215.

¹⁷⁸ Ministry of Foreign Affairs of the United Kingdom (The Foreign, Commonwealth and Development Office), NATO Allies: Joint Statement to the OSCE Ministerial Council 2023, Gov.uk, 1.12.2023. <https://www.gov.uk/government/speeches/nato-allies-joint-statement-to-the-osce-ministerial-council-2023>; NATO. NATO Response to the Ukraine Crisis: Communications Overview. 2022;

различни интерпретации на случувањата, што ја намали ефикасноста на меѓународните интервенции и ја зголеми тензијата во јавноста.¹⁷⁹

3.3.1.3 Меѓународни терористички инциденти

Ефективната координација на информации меѓу различни држави и нивните институции, како што беше забележано во случаите на терористички напади во Европа, овозможи навремена подготовка на јавните пораки, координирани интервенции и точно информирање на јавноста, со што се намалува можноста за паника и дезинформации.¹⁸⁰

3.3.2 Промена на комуникациските парадигми: Од Трамп до денеска

Меѓународната комуникација е силно условена од политичкото раководство. Во време на претседателувањето на Доналд Трамп, НАТО често се соочува со неконзистентни пораки. Критиките за „неправедна распределба“ на одбранбените трошоци и скептицизмот околу улогата на Алијансата создадоа простор за нејасни комуникациски сигнали и зајакнување на руските наративи.¹⁸¹ Изјавите за „разбирање“ на руските ставови кон Украина предизвикаа загриженост кај европските сојузници.¹⁸² Во спротивност, периодот помеѓу двата мандати на Трамп е обележан со обновена стратедиска комуникација и зајакнување на НАТО како блок кој ја брани демократијата и меѓународниот правен поредок.¹⁸³ Овој контраст покажува дека ефикасноста на меѓународната комуникација не зависи само од институционалните механизми, туку и од политичката волја на лидерите. Меѓународната комуникација претставува неопходен ресурс за современиот безбедносен менаџмент. Ефективната синхронизација на пораки, конзистентното известување и културно чувствителното прилагодување на информации се клучни за намалување на ризиците, избегнување на конфликти и зајакнување на

¹⁷⁹ United Nations. Humanitarian and Security Challenges in Gaza: Communications Analysis. 2021.

¹⁸⁰ Smith, John. International Crisis Communication and Terrorism. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 26, no. 3, 2018, стр. 287.

¹⁸¹ Brookings Institution. Making Sense of NATO on the US Presidential Campaign Trail. Washington, DC: Brookings Institution, 2020, стр. 10.

¹⁸² The Guardian. "Ukraine War Briefing: Trump Panders to Russia by Shutting Kyiv Out of NATO." *Guardian News & Media*, 2025.

¹⁸³ Council on Foreign Relations. Trump and NATO: Global Perspectives after the 2024 Summit. 2024.

довербата меѓу меѓународните актери. Искуството од Украина јасно демонстрира дека комуникацијата е еднакво средство на моќ како и воената, економската и дипломатската димензија. Македонија, иако мала земја, покажа дека со усогласен комуникациски пристап може да придонесе кон стабилноста на Алијансата и кон колективниот безбедносен менаџмент.¹⁸⁴

¹⁸⁴ Ministry of Foreign Affairs of the Republic of North Macedonia. Press Release – The Ministry Most Vehemently Condemns Yesterday’s Decision of the Official Kremlin Setting into Motion a Military Intervention by Russian Forces Against Ukraine. 24 February 2022. Cited in Gjorgjioska, M. A. Initial Reactions to the Russia–Ukraine Conflict. China CEE Institute, Biennial Briefings (Vol. 48, No. 4). https://china-cee.eu/wp-content/uploads/2022/08/2022er02_NorthMacedonia.pdf

Глава 4

КРИЗНИ КОМУНИКАЦИИ

Кризната комуникација претставува специфичен дел од Односите со јавноста и е клучен аспект на управувањето со кризи.¹⁸⁵ Таа има значајна улога во зачувувањето на угледот на организацијата во критични ситуации, како и во одржување на довербата на јавноста. Управувањето со кризи се разви во специјализирана област во ПР, со познати примери како справувањето со инцидентите со Тилебол во 1980-тите, каде беа применети ефективни стратегии на кризната комуникација за враќање на довербата на јавноста.¹⁸⁶ Современата дефиниција на криза ја дава Пол Харт, според кого кризата претставува „непријатен настан кој создава предизвик за донесување на одлуки во компромитирачки услови, со временски притисок и неподготвеност“.¹⁸⁷ Таа исто така е „сериозна закана за основните структури или фундаменталните вредности и норми на социјалниот систем, која бара критично и брзо донесување на одлуки“. Карактеристики на кризните ситуации вклучуваат закана, итноста и несигурноста, како и ограничени ресурси неопходни за ефективен одговор. Божидар Новак го дефинира кризното комуницирање како посебно поле во Односите со јавноста кое опфаќа предвидување можни кризни настани, подготовка, решавање на кризата, комуникација со засегнатите страни и посткризна евалуација на преземените мерки.¹⁸⁸ Ферн - Бенкс ја разгледува кризната комуникација како вербална, визуелна или пишана интеракција помеѓу организацијата и нејзините јавности (најчесто преку масовните медиуми) пред, за време и по негативниот настан.¹⁸⁹

Комуникацијата е интегрален дел од целиот процес на управување со кризи, со цел да се генерира и пренесе кризно знаење и да се управува со реакциите на засегнатите страни. Процесот на кризната комуникација се следи низ три фази: предкризни подготовка, одговор на кризата и посткризна евалуација.¹⁹⁰ Најголемо внимание се посветува на фазата на одговор, бидејќи таа е најтемелно истражена од комуникациска перспектива. Стратегиите за одговор вклучуваат отворена и точна информираност,

¹⁸⁵ Đurić-Atanasievski, K., & Karović, S. Crisis communication in military organization systems. *Vojno delo*, 63(3), 2011, стр. 284–313.

¹⁸⁶ Berge, J. Tylenol Crisis Case Study. *Public Relations Journal*, 1988, стр. 12.

¹⁸⁷ Hart, P. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: McGraw-Hill, 1993, стр. 6.

¹⁸⁸ Novak, B. *Crisis Communication in Public Relations*. Belgrade: PR Institute, 2005, стр. 45.

¹⁸⁹ Fearn-Banks, K. *Crisis Communications: A Casebook Approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2001, стр.10.

¹⁹⁰ Fearn-Banks, K. *Crisis Communications: A Casebook Approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2001, стр. 30.

брзина на реакција и конзистентност на пораките. Централна е улогата на принципот на претпазливост, кој може да се применува како „скромна“ или „агресивна“ претпазливост, со различни импликации за формулирањето на мерките и нивното влијание врз перцепцијата на ризикот.¹⁹¹

Целта на кризната комуникација е тројна: носење политичка или организациска одлука, информирање на јавноста за истата и убедување дека одлуката е соодветна и исправна.¹⁹² Ефективната кризна комуникација е критична за успешен кризен менаџмент, бидејќи воспоставува доверба и овозможува јавноста да донесува информирани одлуки. Таа обезбедува навремени, точни, јасни, објективни и конзистентни информации, при што довербата останува централна компонента, а психолошките војни претставуваат значаен предизвик.¹⁹³

4.1 Комуникациските системи и кризните комуникации

Комуникациските системи во рамки на безбедносниот менаџмент претставуваат структурирани процеси и механизми кои овозможуваат навремена и точна размена на информации, координација на одговорите и поддршка на донесување стратешки одлуки¹⁹⁴. Ефективните системи за комуникација се составен дел од организациската инфраструктура и се критични за справување со закани и кризни ситуации. Стратешката компонента на комуникацијата овозможува систематско планирање на пораки, управување со јавната перцепција и поддршка на долгорочните цели на институцијата¹⁹⁵. Таа интегрира оперативното известување со стратешките цели, што значи дека секоја порака не само што обезбедува информација, туку и поддржува политика, гради доверба и ја подобрува репутацијата на организацијата¹⁹⁶. Кризните

¹⁹¹ Coombs, W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage Publications, 2014, стр. 55.

¹⁹² Ulmer, R. R., T. L. Sellnow, and M. W. Seeger. *Effective Crisis Communication*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2020, стр. 35.

¹⁹³ Ulmer, R. R., T. L. Sellnow, and M. W. Seeger. *Effective Crisis Communication*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2020, стр. 43.

¹⁹⁴ Бакрески, О., Триван Д. и Митевски С, Корпорациски безбедносен систем, Комора на РМ за обезбедување лица и имот, 2012, стр. 225 – 236.

¹⁹⁵ Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D., & Sriramesh, K. *Defining Strategic Communication*. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 2007, стр. 33.

¹⁹⁶ Coombs, W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2015, стр. 80.

комуникации се специфична форма на комуникација која се активира при настани со висок ризик, каде информациите мора да се обработат брзо, точно и конзистентно. Целта е да се минимизира паника, дезинформации и оперативни ризици, како и да се обезбеди доверба во институциите¹⁹⁷. Стратешки гледано, кризните комуникации обезбедуваат усогласеност со долгорочните цели на институцијата и соопштување на конзистентни пораки кои ја поддржуваат безбедносната политика¹⁹⁸. Современата практика ја истакнува важноста од интеграција на оперативно и стратешко ниво на комуникација, со цел да се обезбеди брза реакција, точна информација, но истовремено и долгорочно градење на доверба и јасна репутација на институцијата¹⁹⁹.

4.1.1 Примери од Македонија

Во македонскиот контекст, кризните комуникации беа клучни при поплавите во 2016 година. ПР тимови од различни институции беа достапни за јавноста и медиумите, обезбедувајќи информации за помош, координација на ресурси и упатства за безбедно однесување. Навременото информирање преку телефонски линии, социјални медиуми и медиумски интервјуа овозможи побрза реакција и намалување на штети. Како што укажуваат Бојовиќ, Вуковиќ и Петровиќ, јавните институции во земјите од Југоисточна Европа често се соочуваат со слични предизвици при справување со кризни ситуации – ограничени ресурси, недоволна координација и потреба од транспарентна комуникација со јавноста. Недостигот на координирани комуникациски стратегии, доведува до забавена реакција и намалена доверба на јавноста. Овие искуства покажуваат дека успешниот кризен одговор зависи од добро структуриран комуникациски систем и јасна распределба на улоги меѓу институциите, при што е препорачува воспоставување на протоколи за брза, транспарентна и двонасочна комуникација меѓу институциите и медиумите.²⁰⁰

¹⁹⁷ Heath, R. L., and W. Johansen. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Hoboken, NJ: Wiley, 2018, стр. 250.

¹⁹⁸ Argenti, P. A., and C. M. Barnes. *Digital Strategies for Strategic Communication*. New York: McGraw-Hill, 2009, стр. 65.

¹⁹⁹ Zerfass, A., et al. *Strategic Communication: Principles and Practices*. Cham: Springer, 2018, стр. 125.

²⁰⁰ Bojović, R., Vuković, D., & Petrović, I. Crisis Communication Management in the Public Sector: Lessons from Southeast Europe. *Media Studies*, 11(2), 2020, стр. 145–163.

4.1.2 Примери од светот

На меѓународно ниво, недостатокот на ефективни кризни комуникации може да има трагични последици. Терористичките напади на 11 септември 2001 година во САД ја истакнаа потребата од интегрирани комуникациски системи меѓу безбедносните агенции.²⁰¹ Во војната во Украина, меѓународните и националните комуникациски системи беа критични за координација на одбранбени операции, евакуација на цивили и известување до јавноста. НАТО создаде централизиран тим за кризни комуникации, кој овозможи конзистентни пораки до сите членки.²⁰² Стратешката компонента овозможи усогласени пораки, минимизирање на дезинформации и зголемување на довербата на меѓународната јавност, како и поддршка на долгорочните цели на Алијансата. Стратешката комуникација во овие ситуации вклучува планирање на долгорочни пораки, управување со медиумски наратив и превенција на дезинформации, со цел поддршка на политиките и безбедносната стратегија.²⁰³

Ефективниот комуникациски систем и кризните комуникации се критични за безбедносниот менаџмент. Тие овозможуваат навремена и точна размена на информации, координација на одговори и градење доверба во институциите. Примери од Македонија и светот јасно покажуваат дека недостатокот на интегрирани системи може да резултира со оперативни и безбедносни пропусти, додека добро структурирани системи со стратешка компонента овозможуваат побрза реакција, минимизирање на штети и конзистентни пораки кон јавноста.

4.2 Финансиската криза во 2008 година

Финансиската криза од 2008 година претставува глобален феномен кој ја тестираше стабилноста на финансиските институции и довербата на јавноста. Овој настан обезбедува значајна студија за примена на кризни комуникации и стратегии за менаџмент на ризик во услови на екстремна несигурност. Во оваа под-секција се разгледува како кризата се одрази на глобалните пазари, како и на македонската

²⁰¹ 9/11 Commission Report, U.S. Government, 2004.

²⁰² NATO Communications Strategy Reports, 2022.

²⁰³ Hallahan, K. Strategic Communication in Government and Security Institutions. New York: Routledge, 2010, стр. 55.

економија и финансискиот сектор, со акцент на улогата на комуникацијата во враќањето на довербата и влијанието на информации и јавни пораки при управување со криза.

На 16 септември 2008 година, еден ден по колапсот на Леман Браќата, Банката на федерални резерви на Њујорк позајми 85 милијарди долари на глобалната осигурителна компанија American International Group (AIG), чиј капитал не успеа да ги покрие сè поголемите изложености на деривати и договори за размена на кредити.²⁰⁴ Како што еродираще довербата во финансиските институции, стапките на задолжување се зголемуваа, а извршувањата на хипотеки и заплenuвањето на станови продолжија да се интензивираат. На 18 септември 2008 година, секретарот на Министерството за финансии на САД, Хенри Полсон, и претседателот на Федералните резерви, Бен Бернанке, на итен состанок во Капитол предупредија дека доколку не се преземат брзи мерки, финансискиот систем на САД и глобално ќе колабира во рок од неколку дена.²⁰⁵ САД реагираа со санација на банките преку откуп на лошите кредити, а на 3 октомври претседателот Буш го потпиша Законот за итна економска стабилизација (Emergency Economic Stabilization Act), со што беше воспоставена програмата TARP (Troubled Asset Relief Program) од 700 милијарди долари.²⁰⁶ Целта на овие мерки беше намалување на неизвесноста на финансиските пазари, враќање на довербата и инфузија на свеж капитал во системот.

Колапсот на Леман имаше значителен ефект врз глобалните финансиски пазари и економијата, поткопувајќи ја довербата во банкарскиот сектор и стабилноста на финансиските институции.²⁰⁷ Враќањето на довербата во системот стана една од клучните задачи на политиките за стабилизација низ Европа и САД. Во Македонија, ефектите од глобалната криза се пренесоа преку два основни канали: финансискиот систем и реалниот сектор/надворешната трговија. Првиот канал беше умерено стабилен поради повисоките депозити во споредба со кредитите, што значеше дека македонските

²⁰⁴ Frontline: Inside the Meltdown. PBS Television Broadcast, February 17, 2009.

²⁰⁵ Frontline: Inside the Meltdown. PBS Television Broadcast, February 17, 2009.

²⁰⁶ Landler, Mark. U.S. Investing \$250 Billion in Banks. The New York Times, October 14, 2008.

²⁰⁷ Roth, Felix. The Effect of the Financial Crisis on Systemic Trust. CEPS Working Document No. 316. Brussels: Centre for European Policy Studies, July 2009.

банки можеа да ја финансираат кредитната активност од домашни извори.²⁰⁸ Квалитетот на одобрените кредити беше добар, без знаци на масовно влошување, што укажуваше на ограничен ризик од глобалната финансиска криза. Девизните средства се чуваа во големи странски банки како Дојче банк, Барклис, БНП, Сити банк и УБС, кои, и покрај одредени проблеми, не беа сериозно загрозени, а нивните матични држави покажаа подготвеност да спречат колапс.

Вториот канал за пренос на ефекти беше реалниот сектор и надворешната трговија. Неизвесноста на светските пазари предизвика пад на цените на акциите и суровините.²⁰⁹ Намалувањето на економската активност во Европа и САД, што веќе беше забележливо, се очекуваше да предизвика намалување на побарувачката за македонски производи, особено за металите. Намаленото производство подразбираше и намален увоз на репроматеријали, енергија и суровини, со што се закануваше забавување на стапката на раст на македонската економија, која во првата половина на 2008 година достигна високи 6 проценти.²¹⁰ Преку овие канали, финансиската криза од 2008 година го демонстрираше значењето на интерконектираниот глобален финансиски систем и потребата од ефикасни механизми на управување со ризици и кризи, како на глобално, така и на национално ниво.

4.2.1 Комуникациите во услови на финансиската криза

Во ситуации кога властите се соочуваат со висок ризик од неизвесност за солвентноста или ликвидноста на критичните делови на финансискиот систем, комуникациите кои помагаат да се обнови довербата се од примарна важност. Претходната подготовка, вклучително и во нормални економски услови, претставува клучен предуслов за ефикасно справување со кризата. Тоа овозможува брзо, координирано и усогласено презентирање на информации кон јавноста, пазарните чинители и други релевантни субјекти²¹¹.

²⁰⁸ Ставрски, З. Македонската економија и глобалната финансиска криза. Скопје: Министерство за финансии, 2008.

²⁰⁹ International Monetary Fund (IMF). World Economic Outlook: Financial Stress, Downturns, and Recoveries. Washington, D.C.: IMF, October 2008.

²¹⁰ Народна Банка на Република Македонија. Годишен извештај 2008: НБРМ, 2009.

²¹¹ Luis Cortavarría Checkley и Alvaro Piris, Public Communication During a Financial Crisis, International Monetary Fund, 2022.

Според Кумс, основни принципи во кризните комуникации вклучуваат: јасно и прецизно комуницирање, понуда на конкретни решенија, координација меѓу институциите, усогласена комуникација („зборување во еден глас“), претходна подготовка, подготвеност за медиумски предизвици и проактивно водење на комуникацијата.²¹²

Јасност на целите

Главната цел на комуникацијата со јавноста кога постои висок ризик од системска финансиска криза е да се пренесе доверба, со цел да се спречи или прекине бегството на доверителите од финансиски институции и пазари. Стратешката комуникација мора да биде дел од сеопфатниот владин пакет за решавање на основните проблеми, а не тактика за одложување на проблемите²¹³. Социјалните научници истакнуваат дека доволно ниво на доверба, особено системска или институционална доверба, игра клучна улога во стабилноста и одржувањето на социјалниот, политичкиот, економскиот и безбедносниот систем²¹⁴. Кога довербата ќе се распадне, на општествениот систем му се закануваат немири, а демократскиот легитимитет на политичкиот систем е сериозно загрозен²¹⁵.

Теоретска рамка

Концептот на „системска доверба“ ја нагласува интерконекцијата помеѓу институционалната доверба и стабилноста на целокупниот финансиски систем. Истражувањата покажуваат дека високото ниво на доверба меѓу финансиските институции и доверителите го намалува ризикот од панични повлекувања на средства и обезбедува поефикасен пренос на монетарни и фискални политики²¹⁶. Фукујама (1995)

²¹² W. Timothy Coombs, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, 5th ed., Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019, стр.110.

²¹³ Blinder, Alan S. *After the Music Stopped: The Financial Crisis, the Response, and the Work Ahead*. New York: Penguin Press, 2013, стр. 159.

²¹⁴ Gennaioli, N., Shleifer A., and Vishny R. *Neglected Risks, Financial Innovation, and Financial Fragility*. *Journal of Financial Economics* 104, no. 3, 2012, стр. 452.

²¹⁵ Mishkin, Frederic S. *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets*. 12th ed. Boston: Pearson, 2019, стр. 236.

²¹⁶ Mark Granovetter, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, *American Journal of Sociology* 91, no. 3, 1985, стр. 481.

дополнително укажува дека довербата претставува суштински општествен капитал кој го намалува трошокот на трансакции и ја зголемува ефикасноста на институционалните механизми. Овој пристап е применлив и во финансиските системи, каде транспарентноста и отчетноста на централните банки директно влијаат врз одржливоста на пазарната стабилност.²¹⁷

Што да се комуницира

Во услови на финансиска криза, следните принципи за комуникација со јавноста се клучни за зачувување на довербата и стабилноста на пазарот²¹⁸.

- Кој е засегнат и што се прави: Клучните пораки мора да опишат што е проблемот, на кого тоа влијае и што се презема во врска со прашањето. Одговорите на политиките треба да се поврзат со првичните проблеми на пазарот.
- Без претерани ветувања: Тонот треба да биде смирувачки, а пораките реални. Давањето на нереални ветувања може да доведе до нарушување на кредибилноста на институциите ако тие не се исполнат.
- Координација: Сеопфатниот одговор на владино ниво треба да биде проследен со силна координација меѓу владините и финансиските агенции, како и со флексибилност и капацитет за брзо реагирање на новите случувања.
- „Зборувајте со еден глас“: Властите мора да комуницираат доследно, без противречности помеѓу институциите.
- Претходна подготовка: До моментот на донесување на одлуките за мерките, комуникациските процеси може и треба да бидат подготвени однапред.
- Подготвеност за „медиумски војни“: Јасни и соодветни одговори при секое јавно појавување се клучни.
- Без неодговорени прашања: Јавноста и учесниците на пазарот сакаат да знаат дали нивните средства се безбедни и дали можат да водат нормален бизнис.

Сите овие чекори можат да се видат во изјавата на вицепремиерот Зоран Ставрски во 2008 година²¹⁹.

²¹⁷ Fukuyama, Francis. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press, 1995.

²¹⁸ Luis Cortavarría Checkley and Piris A., *Public Communication During a Financial Crisis*, Washington, DC: International Monetary Fund, 2022.

²¹⁹ Зоран Ставрски, Светската финансиска криза, 10.10.2008, Министерство за финансии на Македонија.

4.2.2 Комуникации преку користење анализа на ризик

Комбинацијата на структурирани проценки и квалитативни сознанија овозможува навремена идентификација на ранливости и проактивна интервенција.²²⁰ Дополнително, истражувањата на Бојовиќ, Вуковиќ и Петровиќ покажуваат дека јасната, координирана и проактивна комуникација во јавниот сектор ја минимизира несигурноста кај граѓаните и ја зголемува ефикасноста на мерките за стабилизација на финансиските пазари.²²¹ Истражувањата исто така укажуваат дека интегрираните комуникациски стратегии, кои комбинираат објавување на извештаи за ризик, медиумско известување и директна интеракција со пазарните актери, ја зголемуваат довербата во институциите и ја минимизираат паниката на пазарот.²²² Дополнително, интердисциплинарните студии за финансиски кризи покажуваат дека културните и социјалните фактори влијаат врз перцепцијата на ризикот, што ја нагласува потребата од прилагодена комуникација според различни публики.^{223 224}

4.2.3 Објавување извештаи за финансиска стабилност

Централните банки редовно објавуваат извештаи за финансиска стабилност²²⁵, кои обезбедуваат преглед на ризиците во финансискиот систем, ги идентификуваат ранливостите и ја информираат јавноста за преземените мерки за одржување стабилност.

Овие извештаи не се само технички документи за аналитичари; тие претставуваат основа

²²⁰ Cortavarria Checkley L., and Alvaro Piris. Public Communication During a Financial Crisis. International Monetary Fund, 2022.

²²¹ Bojović, R., D. Vuković, and I. Petrović. Crisis Communication Management in the Public Sector: Lessons from Southeast Europe. *Media Studies* 11, no. 2, 2020, стр. 145.

²²² European Central Bank. Communication to Prevent Financial Crises. Frankfurt: European Central Bank, 2018.

²²³ Giddens A.. *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Stanford: Stanford University Press, 1991, стр. 95.

²²⁴ Luhmann N.. *Risk: A Sociological Theory*. Berlin: Walter de Gruyter, 2000, стр.28.

²²⁵ Fell, J., Gardo, S., Klaus, B., Wendelborn, J., & Vrendenborg, S., *Communication to Prevent Financial Crises*, Frankfurt: European Central Bank, 2018.

за стратешка комуникација кон јавноста и пазарите, со цел да се намали несигурноста, да се зајакне довербата и да се поддржи стабилноста на финансискиот систем. Јасната и транспарентна комуникација за системските ризици го поддржува аналитичкиот процес²²⁶ и овозможува координација помеѓу регулаторите, банкарските институции и владините органи.

Ефективната кризна комуникација не зависи само од прецизноста на информациите, туку и од перцепцијата на јавноста за кредибилноста на институцијата²²⁷. Истражувањата покажуваат дека јавноста и пазарните учесници реагираат не само на содржината на пораката, туку и на доследноста, брзината и транспарентноста на комуникацијата²²⁸. Во оваа рамка, навремена и јасна комуникација претставува стратешки инструмент за зајакнување на јавната доверба и институционалниот кредибилитет²²⁹, минимизирајќи паника и спречувајќи негативни ефекти врз финансиските пазари.

4.2.4 Идентификација на системски ризик и комуникацијата како испеплетени односи

Навременото и цврсто идентификување на изворите на ризик и ранливости е од фундаментално значење за ефективна аналитичка рамка за финансиска стабилност. За разлика од целта за стабилност на цените на централните банки, концептот на финансиска стабилност е тешко да се дефинира и уште потешко да се измери. Финансиските системи се сметаат за стабилни доколку се способни ефикасно да посредуваат помеѓу штедачите и заемопримачите, додека имаат капацитет ефективно да управуваат со финансиските ризици и да ги апсорбираат шоките²³⁰.

²²⁶ Cortavarría Checkley, L., & Piris, A., Public Communication During a Financial Crisis, International Monetary Fund, 2022.

²²⁷ Fukuyama F., Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity, New York: Free Press, 1995, стр. 26.

²²⁸ Cortavarría Checkley, L., & Piris, A., Public Communication During a Financial Crisis, International Monetary Fund, 2022.

²²⁹ Arjen Boin, Paul 't Hart, Eric Stern, and Bengt Sundelius, The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure, 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2017, стр. 106; W. Timothy Coombs, Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019, стр. 108.

²³⁰ Schinasi, G., Defining Financial Stability, IMF Working Paper No. 04/187, 2004.

Со толку многу димензии на финансиската стабилност, примарната цел е да се идентификуваат изворите на ризик и ранливости кои би можеле да го нарушат финансиското посредување и ефективната прераспределба на ризикот во системот. Ова вклучува откривање и приоритизација на „слаби точки“ кои би можеле да го загорзат капацитетот за апсорпција на удари. Бидејќи надворешните влијанија за системскиот ризик често се сложени и нелинеарни, потребен е холистички и мултидимензионален пристап за да се осигура дека идентификацијата на ризикот е ефективна²³¹. Ова се постигнува преку систематска анализа на податоци, моделирање, квалитативни проценки и напредни методи на анализа на финансиски информации, што овозможува предвидување на импликациите за финансискиот систем кој постојано се развива. Навремено откривање на ранливости овозможува преземање на проактивни мерки, како што е макро стрес-тестирање на банкарскиот систем.

Овие извори на ризик се приоритет според нивното влијание врз капацитетот на системот да апсорбира удари, како и потенцијалните економски трошоци. Во контекстот на Македонија, Националната банка на Република Северна Македонија (НБРСМ) редовно спроведува макро стрес-тестирање на комерцијалните банки и мониторира клучни финансиски индикатори за да ги идентификува ранливостите во банкарскиот сектор²³². Истражувањата покажуваат дека системските ризици во мали економии како македонската често произлегуваат од комбинација на внатрешни и надворешни фактори, вклучувајќи финансиски шокови од странски пазари и осцилации на девизниот курс.

Комуникацијата на централната банка за финансиската стабилност и системските ризици игра клучна улога во одржувањето на довербата и стабилноста на финансискиот систем. Иако комуникацијата за заканите за финансиската стабилност е формално одделен процес од анализа на ризикот, двете се нераскинливо испреплетени. Ефективната комуникација го обликува однесувањето на пазарот и очекувањата на учесниците во системот, што пак влијае на превентивните акции и ја зајакнува пазарната дисциплина²³³. За НБРСМ, ова се остварува преку редовни јавни извештаи за

²³¹ Fell, J., Gardó, S., Klaus, B., Wendelborn, J., & Wredenburg, S., Communication for financial crisis prevention: a tale of two decades, IMF Working Paper, 2020.

²³² Национална банка на Република Македонија, Извештај за финансиска стабилност, 2022.

²³³ ECB, Financial Stability Review, 2021.

финансиска стабилност, прес-конференции, интервјуа во медиуми и соработка со комерцијалните банки за размена на информации за ризик²³⁴. Во пракса, интеграцијата на анализата на ризик и комуникацијата овозможува превентивни мерки. На пример, во 2008 година, за време на глобалната финансиска криза, НБРСМ веднаш ја засили комуникацијата со јавноста, со цел да ја стабилизира довербата во банкарскиот систем. Истовремено, се спроведоа макро стрес-тестови и се презедоа мерки за поддршка на ликвидноста на банките²³⁵. Овој пристап покажува дека навремена идентификација на ризикот и транспарентна комуникација ја зајакнуваат еластичноста на системот и ја намалуваат веројатноста од финансиска паника. Понатаму, комуникацијата за финансиската стабилност им овозможува на централните банки да бидат транспарентни, да покажат одговорност кон јавноста и да поттикнат финансиска вклученост. Јасното информирање за ризиците ја зголемува свесноста на учесниците на пазарот и овозможува поефикасна имплементација на макропрудентни мерки²³⁶.

4.2.5 Комуникациски предизвици

Централните банки се соочуваат со повеќекратни предизвици при формулирањето и имплементацијата на комуникациската стратегија за финансиска стабилност. Главните предизвици се поврзани со одговорност, кредибилитет, зачестеност на комуникацијата и достапноста на информациите за различни целни групи²³⁷.

Одговорност и транспарентност

Додека комуникацијата за финансиската стабилност стана потранспарентна во текот на изминатите две децении, централните банки треба да постигнат деликатен баланс помеѓу информирање и управување со перцепцијата на ризикот²³⁸. Пренагласувањето на идентификуваните ризици може да предизвика непотребна паника или претерани претпазливи реакции на пазарот, додека недоволното истакнување на

²³⁴ Народна банка на Република Македонија, Прес-конференции и јавни интервјуа, 2008–2022.

²³⁵ Ставрски, З., Изјава за глобалната финансиска криза, Министерство за финансии на РМ, 2008.

²³⁶ Fell, J. et al., Communication for financial crisis prevention, IMF Working Paper, 2020.

²³⁷ Cukierman, A., The Limits of Transparency, Economic Notes, Vol. 38, Issue 1-2, 2009, стр. 46.

²³⁸ Fell, J., Gardó, S., Klaus, B., Wendelborn, J., & Wredenburg, S., Communication for financial crisis prevention, IMF Working Paper, 2020.

ранливостите може да ги подцени ризиците и да го загрози кредибилитетот на институцијата²³⁹. Овој баланс е особено важен во мали и отворени економии, како Македонија, каде што пазарите се чувствителни на глобални финансиски шокови.

Кредабилитет на Централната банка

Кредабилитетот на оценките за финансиска стабилност може да биде загрозен ако комуникацијата е прерана, создавајќи лажни аларми, или задоцнета, кога учесниците на пазарот веќе реагирале на имплицитни сигнали од други извори²⁴⁰. На пример, во текот на глобалната финансиска криза од 2008 година, НБРСМ ги зајакна своите јавни комуникации со цел да ги смири очекувањата на пазарот и да ја задржи довербата во банкарскиот систем. Навремени и јасни пораки помогнаа да се избегне панично повлекување на депозити и да се одржи стабилноста на денарот²⁴¹.

Зачестеност и релевантност на комуникацијата

Повторувањето на комуникацијата е критично за ефикасноста на стратегијата. Ако комуникацијата е претерано честа, ефектот на итност и релевантност може да се намали, а јавноста да ја прими информацијата како рутинска и помалку значајна²⁴². Од друга страна, ако комуникацијата е ретка или задоцнета, може да дојде до застареност или до нереално толкување на ризиците од страна на пазарните учесници²⁴³. Централните банки мораат да создадат систем и структура на информирање кои овозможуваат навремено, конзистентно и релевантно презентирање на податоците за финансиската стабилност.

²³⁹ Haldane, A., & McMahon, M. Central Bank Communications and the General Public. AEA Papers and Proceedings, 2018, стр. 578-583.

²⁴⁰ Cukierman, A., The Limits of Transparency, Economic Notes, Vol. 38, Issue 1-2, 2009, стр.46.

²⁴¹ Национална банка на Република Северна Македонија, Прес-конференции и јавни интервјуа за време на глобалната финансиска криза, 2008.

²⁴² Haldane, A., & McMahon, M. Central Bank Communications and the General Public. AEA Papers and Proceedings, 2018, стр. 578-583.

²⁴³ Fell, J. et al., Communication for financial crisis prevention, IMF Working Paper, 2020.

Достапност и таргетирана публика

Ефикасната комуникација бара да се допре до разновидна публика, вклучувајќи креаторите на политики, финансиските професионалци, академиците и пошироката јавност²⁴⁴. Ова значи дека информациите треба да бидат прилагодени за различни нивоа на експертиза: за економистите и банкарите соопштувањето може да вклучува комплексни индикатори и модели за стрес-тестирање, додека за пошироката јавност треба да се користат поедноставни и јасни пораки. Во Македонија, НБРСМ користи комбинација од извештаи за финансиска стабилност, прес-конференции, медиумски интервјуа и онлајн публикации за да обезбеди дека информацијата е достапна и разбирлива за сите клучни чинители²⁴⁵.

Со оглед на овие предизвици, централните банки мораат да развијат сеопфатна комуникациска стратегија која обезбедува баланс помеѓу транспарентноста и кредибилитетот, зачестеноста на информирањето и прилагоденоста на различни целни групи. Стратегијата треба да обезбеди дека вистинските информации допираат до вистинската публика, со што се зајакнува стабилноста на финансискиот систем и довербата во институцијата.

4.2.6 Практична примена на кризните комуникации

Во услови на финансиски кризи, улогата на комуникаторите во институциите и на лидерите станува клучна за одржување на довербата во системот и за успешна имплементација на економските политики. Комуникаторите не се само посредници на информации, туку и чувари на репутацијата на институцијата, бидејќи преку нивната стручност, точност и навремена реакција се обликува јавниот впечаток за ефикасноста на политиките и кредибилитетот на институциите пред јавноста и меѓународните партнери. Ефикасната комуникација во време на финансиска криза не се сведува само на формално објавување на податоци или економски анализи. Таа значително зависи од комуникаторите како чувари на репутацијата на институциите, кои обезбедуваат интегритет и кредибилитет на политичките мерки. Оваа теза се потврдува преку анализа

²⁴⁴ Fell, J. et al., Communication for financial crisis prevention, IMF Working Paper, 2020.

²⁴⁵ Народна банка на Република Македонија, Извештај за финансиска стабилност, 2022.

на интервјуа со клучни актери во финансиските политики, вклучувајќи го поранешниот вицепремиер и министер за финансии, советник во делегација на ЕУ, пензиониран царински службеник кој работел за службата во времето на терористичкиот напад во Њујорк на 11 септември 2001, поранешен портпарол на Кристин Лагард за време на нејзиниот мандат како министер за финансии во Франција и подоцна како директор на Меѓународниот монетарен фонд и други експерти за односи со јавност²⁴⁶.

4.2.7 Современи теории на кризен менаџмент, анализа на интервјуа со поранешни високи владини функционери

Интервјуата со поранешни високи владини функционери, меѓу кои поранешниот вицепремиер и министер за финансии, претставува практична илустрација на примената на принципите на кризната комуникација во процесите на управување со кризни состојби и безбедносен менаџмент. Нивните согледувања укажуваат на суштинската улога на довербата, навременоста и координацијата во комуникациските процеси, но и на потребата комуникацијата да биде интегриран дел од донесувањето на политички и економски одлуки. Ваквиот пристап е во согласност со современите теории на кризен менаџмент, кои го нагласуваат значењето на стратешката комуникација како предуслов за одржување на институционалната стабилност и јавната доверба²⁴⁷.

Поранешниот вицепремиер и министер за финансии потенцира дека навременоста на комуникацијата е клучен фактор за управување со перцепциите во јавноста, особено во чувствителни контексти како финансиски или економски кризи²⁴⁸. Овој став е во согласност со принципите на моделот Crisis and Emergency Risk Communication (CERC), кој го нагласува правилото „be first, be right, be credible“. Иако моделот првично е развиен за јавно-здравствени ситуации, неговите принципи се применливи и во финансиските кризи, каде што навремената, точна и кредибилна комуникација е суштинска за стабилизирање на пазарните очекувања и одржување на

²⁴⁶ Интервју со поранешен вицепремиер и министер за финансии и поранешен портпарол на Кристин Лагард, приватна комуникација.

²⁴⁷ Heath, R. L. The SAGE Handbook of Public Relations. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2010, стр.512.

²⁴⁸ Интервју со поранешен вицепремиер и министер за финансии, август 2024, приватна комуникација.

довербата²⁴⁹. Слично, Кумбс во рамките на теоријата за ситуациона кризна комуникација (Situational Crisis Communication Theory – SCCT) посочува дека навремената реакција ја намалува репултациската штета и спречува ширење на дезинформации, што е особено важно во услови на зголемена медиумска експозиција²⁵⁰.

Втората препорака се однесува на координацијата и дијалогот со засегнатите страни. Интервјуираните истакнуваат дека ефективната комуникација во време на криза бара усогласеност меѓу институциите и континуиран дијалог со домашни и меѓународни партнери. Ова е потврдено и во истражувањата на Кортаварија Чекли и Пирис од Меѓународниот монетарен фонд, кои нагласуваат дека во финансиски кризи клучна е усогласеноста на пораките меѓу носителите на монетарната и фискалната политика за да се избегнат контрадикторни сигнали кон јавноста и пазарите²⁵¹. Истото го истакнува и Хит, кој зборува за концептот „speaking with one voice“ како предуслов за кредибилитет и институционална стабилност²⁵². Секоја мерка која се носи од страна на владините институции треба да биде проследена со комуникациска стратегија. Овој став е потврден во трудовите на Кумбс³ и Беноа⁶, кои укажуваат дека стратегиската интеграција на пораки и активности ја зголемува ефикасноста на кризното менаџирање. Според овие автори, комуникацијата не треба да следи по одлуката, туку да биде нејзин составен дел, со цел јавноста да ја разбере логиката и целите на мерките. На тој начин се минимизира отпорот и се зголемува јавната поддршка за политиките.

Во поглед на подготовката на одговори на критики, комуникаторите треба однапред да предвидат можни реакции и да подготват објективни и јасни одговори. Овој пристап е во согласност со препораките на Хит и Кумбс, според кои однапред подготвени „holding statements“ и сценарија за медиумски прашања претставуваат

²⁴⁹ Robert R. Ulmer, Timothy L. Sellnow, and Matthew W. Seeger, *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*, 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019, стр. 87.

²⁵⁰ Coombs, W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2007, стр. 151.

²⁵¹ Cortavarría Checkley, L., & Piris, A. *Public Communication During a Financial Crisis*. International Monetary Fund, 2022.

²⁵² R. L. Heath, *Crisis Communication: Defining the Beast and De-marginalizing Key Publics*, in *The SAGE Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2010, стр. 499.

суштински дел од кризниот план. Таквото предвидување овозможува намалување на импровизацијата и спречува непосакувани интерпретации во јавноста. Принципот на фокусирање на факти и реализација, кој интервјуираните го издвојуваат како централна порака во кризна комуникација, е истовремено и суштинско начело на современите модели на репутациски менаџмент. Беноа во својата теорија за обновување на имиџот истакнува дека кредибилитетот на институцијата може да се одржи единствено доколку постои усогласеност меѓу кажаното и направеното²⁵³. Според Кумбс, институциите што ги поткрепуваат своите пораки со факти и транспарентни податоци полесно ја обновуваат довербата кај јавноста²⁵⁴.

Активната вклученост на комуникацискиот тим во процесот на донесување одлуки, како што препорачуваат поранешни високи владини функционери, претставува современ пристап во институционалната организација на кризен менаџмент. Ѓуриќ-Атанасиевски и Каровиќ истакнуваат дека комуникацискиот персонал треба да биде дел од стратешките тимови уште во фазата на подготовка и проценка на ризици, бидејќи така се осигурува дека пораките се и точни и оперативно изводливи²⁵⁵. Со тоа се избегнува поделбата помеѓу „техничкиот“ и „комуникацискиот“ одговор на кризата.

Поранешен вицепремиер нагласува дека ефикасната комуникација се базира на континуирано следење на состојбите и анализа на податоците. Ваквиот пристап е во согласност со современите економски теории за управување со посткризни состојби, кои ја истакнуваат потребата од транспарентност и систематско следење на економските индикатори. Фредерик С. Мишкин укажува дека во периодите на финансиска криза и непосредно по нив, владите и монетарните институции мора постојано да анализираат податоци и да ги комуницираат резултатите со јавноста, со цел да ја зајакнат довербата и стабилноста на пазарите²⁵⁶. Истражувањата на Кортаварија Чекли и Пирис исто така покажуваат дека континуираното следење на економските индикатори и медиумската

²⁵³ Benoit, W. L. Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23(2), 1997, стр. 177.

²⁵⁴ Coombs, W. T. *Applied Crisis Communication and Crisis Management: Cases and Exercises*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014, стр. 72.

²⁵⁵ Ѓurić-Atanasievski, D., and S. Karović. Crisis Communication in Military Organization Systems. *Vojno delo* 63, no. 3, 2011, стр. 34–45.

²⁵⁶ Frederic S. Mishkin, Over the Cliff: From the Subprime to the Global Financial Crisis, *Journal of Economic Perspectives* 25, no. 1, 2011, стр. 49.

тоналност овозможува навремена адаптација на комуникациската стратегија и подобра проценка на влијанието врз довербата²⁵⁷.

Конечно, интерјуираните ја истакнуваат потребата резултатите од кризното управување да бидат мерливи и видливи. Овој принцип е во согласност со концептот на After-Action Review - AAR (Поактивна анализа по завршена акција), кој претставува систематски процес на анализа на постапките и исходите по завршување на една криза и е основа за организациско учење.²⁵⁸ Иако AAR првично е развиен од Американската армија за воени операции, неговите принципи за мерење на резултати, систематско следење на процесите и извлекување на лекции се универзални и се применуваат и во финансиски и економски кризи.²⁵⁹ Примената на AAR овозможува институциите да ги измеруваат ефектите од своите интервенции, да ја оценат јавната перцепција и да извлечат лекции за идни предизвици. Во контекст на финансиските кризи, ваквиот пристап помага за градење посилни институционални механизми и ја зајакнува легитимноста на институциите пред домашните и меѓународните партнери.²⁶⁰

Интервјуата со високи владини функционери и претставници на ЕУ покажуваат дека принципите на навремена, координирана и факт-базирана комуникација не се само теоретски насоки, туку суштински предуслови за одржување на довербата и стабилноста во кризни ситуации. Нивните согледувања практично ја потврдуваат применливоста на Situational Crisis Communication Theory – SCCT (Теорија на ситуациона кризна комуникација)²⁶¹ и Crisis and Emergency Risk Communication Model – CERC (Модел за комуникација во кризни и емергенциски ситуации),²⁶² при што се нагласува дека успешниот кризен менаџмент е резултат на синхронизирано делување на политиките и

²⁵⁷ Cortavarría Checkley, L., & Piris, A. Public Communication During a Financial Crisis. International Monetary Fund, 2022.

²⁵⁸ U.S. Army. After Action Review Handbook. Washington, DC: U.S. Army, 2009.

²⁵⁹ Boin, Arjen, Paul 't Hart, Eric Stern, and Bengt Sundelius. The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure. Cambridge: Cambridge University Press, 2016, стр. 106.

²⁶⁰ Paton, Douglas, and David Johnston. Disaster Resilience: An Integrated Approach. Springfield, IL: Charles C Thomas, 2017, стр. 306.

²⁶¹ W. Timothy Coombs, Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2021, стр. 67.

²⁶² Robert R. Ulmer, Timothy L. Sellnow, and Matthew W. Seeger, Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity, 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019, стр. 87.

комуникациските практики. На тој начин, интервјуто обезбедува јасна врска помеѓу теоријата и практиката на кризните комуникации и претставува значаен придонес во разбирањето на комуникацијата како столб на ефективниот безбедносен менаџмент.

4.2.8 Интервју со поранешен портпарол на Кристин Лагард

4.2.8.1 Дијагностика и елиминирање на ex ante (предвременно) на сите предвидливи пречки

Во контекст на управување со безбедност и кризи, улогата на комуникацијата се покажува како клучна за организациската ефикасност и репутација. Оваа теза се потврдува со структурирани интервјуа изготвени за потребите на изработка на магистерскиот труд со експерти за односи со јавност, меѓу кои и портпаролот на Кристин Лагард во времето кога таа беше министер за финансии на Франција и подоцна директор на Меѓународниот монетарен фонд²⁶³. Според експертите за односи со јавност, секој комуникатор мора да биде целосно подготвен и опремен за соочување со бројни предизвици. Така поранешниот портпарол на Кристин Лагард нагласува дека:

„Пред сè, треба да се погрижите луѓето, компанијата или институцијата што ги претставувате да ја разберат вредноста што ја додавате на мисијата и да одредат дека ќе ве поддржат дури и ако/кога вашите ставови или препораки ги извлекат од нивната комфорна зона. Комуникациите се двонасочна улица. Им помагате во време на потенцијални штети на репутацијата, но и тие исто така треба да стојат позади вас и да Ве поддржат“.

Овој став ја нагласува суштината на довербата и кредибилитетот како основни столбови на ефективната комуникација. Оваа перспектива е во согласност со рамката на Теорија на ситуацииска кризна комуникација (SCCT) според Кумбс²⁶⁴, која посочува дека довербата и кредибилитетот овозможуваат ефикасно справување со кризи, бидејќи ги намалуваат ризиците од ескалација и го подобруваат јавното перцепирање на институцијата.

²⁶³ Интервју со поранешен портпарол на Кристин Лагард, приватна комуникација. Интервју, 1.9.2024.

²⁶⁴ Coombs, W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2007, стр. 163.

Слично, Кристенсен и Лангер,²⁶⁵ истакнуваат дека транспарентноста и веродостојноста се клучни за градење доверба, особено во јавни институции каде што секоја информација или порака може значително да влијае врз перцепцијата на граѓаните. Секој комуникатор, според интервјуираните, треба да се занимава со превентивна анализа на ризици и да предвидува што може да тргне наопаку, изработувајќи планови за одговор на сценарија со потенцијални негативни последици²⁶⁶. Ова е во согласност со истражувањето на Секерка и Годвин²⁶⁷, кои нагласуваат дека организациите со силна етичка култура се подобро подготвени за кризи, бидејќи превентивната анализа и подготовката ја зголемуваат организациската отпорност и овозможуваат брза и ефикасна реакција без да се загрози функционирањето на институцијата. Поранешниот портпарол на Лагард нагласува дека комуникацијата мора да биде интегрирана во процесот на донесување одлуки, а не да се третира како декоративен додаток во организацијата²⁶⁸. Овој аспект го поддржува Албрајт²⁶⁹, кој ја потенцира улогата на комуникаторите како клучен елемент во стратешкото планирање и како превентивна мерка за идентификување и управување со ризици пред да се појават непредвидени ситуации. Практично, ова значи дека комуникаторот мора да обезбеди целосна подготвеност за непредвидени настани: поставување на сите потребни инструменти, дефинирање на синџир на команда и јасно утврдување на одговорности и процедури за брза реакција. Линдхолм и Саранги²⁷⁰ истакнуваат дека правилното управување со комуникациските канали и структурата на командата е од суштинско значење за минимизирање на штети и за избегнување ескалација на кризи, особено во мултикултурни и меѓународни контексти.

Интервјуираните, потенцираат дека комуникаторот мора да биде стратегиски активен во рамките на тимот, понекогаш убедувајќи ги партнерите и носителите на

²⁶⁵ Christensen, L. T., & Langer, R. (2009). Transparency and Trust in Public Institutions. *Journal of Public Relations Research* 21(3), 2009, стр. 213.

²⁶⁶ Интервју со поранешен портпарол на Кристин Лагард, приватна комуникација. Интервју, 1.9.2024.

²⁶⁷ Sekerka, L. E., & Godwin, L. N. Ethical Culture and Crisis Management. *Journal of Business Ethics* 92, 2010, стр. 3.

²⁶⁸ Интервју со поранешен портпарол на Кристин Лагард, приватна комуникација. Интервју, 1.9.2024.

²⁶⁹ Albright, J. (2021). *Strategic Communication in Times of Crisis*. New York: Routledge, 2021, стр. 88–92.

²⁷⁰ Lindholm, C., & Sarangi, S. Crisis Communication in Multicultural Organizations. *Communication Research* 49(5), 2022, стр. 785.

одлуки да прифатат планови или стратегии кои се оптимални за ефикасна имплементација. Ова ја нагласува важноста на комуникаторот не само како технички извршител, туку и како стратешки советник, кој овозможува дека целокупниот процес на организацијата ќе функционира поефикасно и со помал ризик од непредвидени негативни исходи. Оттука, дијагностиката и елиминирањето ex ante на сите предвидливи пречки се централни за ефективната комуникација и управување со кризи, бидејќи овозможуваат континуитет на активностите, градење на доверба и кредибилитет, и овозможуваат институциите да реагираат навремено, одговорно и инклузивно на сите непредвидени ситуации.

4.2.8.2 Клучни фактори кои влијаат на ефективна комуникација

Според експертите за односи со јавност, петте клучни фактори кои влијаат на ефективната комуникација се: кредибилитетот, транспарентноста, планирањето и подготовката, постојаниот надзор и ефикасното користење на сите средства за комуникација²⁷¹. Овие фактори се основа за градење доверба, управување со репутацијата и постигнување стратешки цели на организацијата.

Кредибилитет – Кредибилитетот се заснова на ригорозна анализа, најдобри практики и стекнато искуство. Секој комуникатор треба да комбинира креативност со внимателно планирање, бидејќи импровизацијата во последен момент често резултира со сериозни грешки и можни катастрофални последици²⁷². Кумбс нагласува дека кредибилитетот е основен столб за ефикасна кризни комуникации, бидејќи ја минимизира веројатноста од погрешни интерпретации и ескалација на штети.

Транспарентност – Транспарентноста е неопходна за одржување на довербата. Лажењето или измислување решенија го уништува кредибилитетот на институцијата. Исто така, комуникаторот треба да ги познава техниките за управување со делумни информации, со цел минимизирање на негативни ефекти без компромитирање на

²⁷¹ Интервју со експерти за односи со јавност, приватна комуникација, септември 2024.

²⁷² Coombs, W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage Publications, 2007, стр. 83-90.

вистината. Слично, Кристенсен и Лангер додаваат дека транспарентноста е фундаментална за градење доверба во јавните институции²⁷³.

Планирање и подготовка – Подготовката е суштинска за намалување на стресот и ризиците. Лидерите и менаџерите обично не толерираат изненадувања, па затоа секој потенцијален ризик треба да биде идентификуван и адресиран преку планови и процедури пред да се појават непредвидени ситуации. Секерка и Годвин истакнуваат дека превентивната анализа и етичката култура во организацијата го подобруваат справувањето со кризи²⁷⁴.

Постојан надзор и брза реакција – Комуникаторот мора континуирано да го следи потенцијалното „што може да тргне наопаку“ и да биде подготвен за брза реакција. Кризите се неизбежни, но со соодветен одговор тие можат да станат можност за демонстрирање на компетентност и решителност. Линдхолм и Саранги нагласуваат дека правилното управување со комуникациските канали и структурата на командата е од суштинско значење за минимизирање на штети, особено во мултикултурни контексти²⁷⁵.

Ефикасно користење на комуникациските средства – Правилниот избор на медиуми, вклучувајќи соопштенија за печатот, ТВ и радио интервјуа, социјални медиуми и влијателни поединци, е клучен за ширење на пораката. Понекогаш човечки, емпатичен пристап е поефикасен од техничко објаснување, при што внимателно планираните гестови можат да создадат поголемо влијание отколку објективните факти. Албрајт истакнува дека емоционално интуитивните пораки можат да го зголемат влијанието на комуникациската стратегија²⁷⁶.

Владините комуникации и обликување на јавното мислење – Според поранешниот портпарол на Лагард, обликувањето на јавното мислење станува сè поголем предизвик поради растечката недоверба во лидерите, што е поддржано и од

²⁷³ Christensen, L. T., & Langer, R. Transparency and Trust in Public Institutions. *Journal of Public Relations Research* 21(3), 2009, стр. 213–234.

²⁷⁴ Sekerka, L. E., & Godwin, L. N. "Ethical Culture and Crisis Management. *Journal of Business Ethics* 92, 2010, стр. 15.

²⁷⁵ Lindholm, C., & Sarangi, S. Crisis Communication in Multicultural Organizations. *Communication Research* 49(5), 2022, стр. 765.

²⁷⁶ Albright J. *Strategic Communication in Times of Crisis*, New York: Routledge, 2021, стр. 134–138.

податоците на Pew Research Center за довербата на јавноста во владите и јавните функционери²⁷⁷. Гласачите често ги гледаат политичките елити како дел од проблемот, наместо како решавачи на проблемите. Во овој контекст, комуникаторот има улога да ја врати довербата преку кохерентни, стабилни и истрајни пораки кои верно ја претставуваат политиката или визијата на институцијата²⁷⁸. Клучот, според експертите за односи со јавност, е способноста на комуникаторот да верува во политиката што ја застапува, да ги познава законските и регулаторните детали и да користи секоја можност за објаснување и убедување на јавноста. Редовното повторување на јасните пораки ја зајакнува перцепцијата на јавноста и ја гради довербата на долг рок. Притоа, ефективната комуникација зависи од внимателно комбинирање на кредибилитет, транспарентност, планирање, континуиран надзор и оптимално користење на комуникациските алатки, особено во контексти каде што јавноста е скептична или недоверлива кон институциите.

4.2.8.3 Клучот во деталите: Примери на кризни комуникации

Во рамките на анализа на ефективната комуникација во контекст на кризни ситуации, поранешниот ПР на Лагард истакнува дека двете „големи“ кризни комуникации што ги доживеал како нејзин портпарол се поврзани со проблеми со превод и јазични недоразбирања при интервјуа на странски јазици²⁷⁹. Во двата случаи интервјуата се одвивале на јазик што не бил мајчин ниту на интервјуерот, ниту на интервјуируаниот, што ја зголемило веројатноста за интерпретациски грешки.

Првиот случај се случил кога тогашната министерка за финансии, Кристин Лагард, дала интервју на француски јазик за париски економски дописник на германски весник. За време на интервјуто, Лагард користела француски глагол кој означува „работа“ или „напор“, што било јасно во контекст на францускиот јазик. Меѓутоа, истиот глагол имал два можни преводи на германски: едниот со значење „да се вложи напор“, а другиот со значење „да се манипулира со докази“ или „да се изневерува“. Дописникот,

²⁷⁷ Pew Research Center, *Trust in Government and Public Officials*, Washington, DC: Pew Research Center, 2020, стр. 5–7.

²⁷⁸ Christensen, L. T., and R. Langer. *Strategic Public Relations: Principles and Practice*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2009, стр. 220.

²⁷⁹ Интервју со поранешен портпарол на Кристин Лагард, приватна комуникација. Интервју, 1.9.2024.

злонамерно или не, го користел вториот превод, што резултирало со дипломатска тензија помеѓу француската и германската влада. Ситуацијата претставува типичен пример за тоа како медиумската интерпретација може да ескалира во кризна комуникациска ситуација, што е во согласност со принципите на Coombs за навремена и точна реакција во рамките на SCCT моделот²⁸⁰. Вториот пример се однесува на интервју од 2012 година со независен новинар ангажиран од британскиот весник The Guardian, кога Кристин Лагард веќе беше извршен директор на ММФ. Интервјуто се одвивало во напната атмосфера, во време кога ММФ подготвуваше пакет мерки за штедење за да ѝ пружи поддршка на Грција, силно погодена од кризата, и во време кога ММФ беше обвинет дека бара намалување на трошоците во секој сегмент од грчката економија, при што членовите на мисијата во Атина мораа да патуваат со телохранители и засилени безбедносни мерки. Недоразбирањето се случило во моментот кога Лагард споменала дека „сите луѓе во Грција кои се обидуваат да избегнат плаќање даноци, кога треба да си помогнат колективно со тоа што сите ќе ги платат своите даноци“, новинарот намерно ѝ поставил прашање „Значи, сега е време за одмазда?“. И покрај речиси совршениот англиски, г-ѓа Лагард искрено не ги сфатила импликациите на не баш невиното прашање и значењето на изразот „payback time“. За неа, тоа било време Грците да ги платат своите даноци, без никаква намера да се казнуваат како народ. Интервјуто објавено во време на висока тензија меѓу земјата и ММФ, предизвикало големи последици во економската сфера и во рамките на ММФ. Овој случај претставува типичен пример за предизвиците на интеркултурната комуникација, особено во услови на висока тензија и сложени политички контексти, како што ги опишуваат Линдхолм и Саранг.

Во двата случаи, како портпарол веднаш реагирал преку директна комуникација со уредниците, со цел да ги отстрани недоразбирањата, да ги разјасни интерпретациите и да го исправи јавниот впечаток. Овој пристап ја демонстрира суштинската улога на комуникаторот во кризни ситуации: брза реакција, внимателно управување со медиумските интерпретации и јасно презентирање на вистинските пораки за да се

²⁸⁰ Coombs, W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007, стр. 136–160.

заштити кредибилитетот на институцијата²⁸¹. Овие примери ја илустрираат комплексноста на меѓународната и мултикултурната комуникација, особено кога се работи за превод, интерпретација и медиумско известување, и ја нагласуваат потребата од внимателна подготовка, стратешко планирање и брза, прецизна реакција во управувањето со кризни ситуации.

4.2.8.4 Предизвиците на комуникаторите

Позицијата на комуникатор во високо ниво на владина или меѓународна институција, како што ја опишува поранешниот портпарол на Лагард, подразбира комплексна и мултидимензионална улога²⁸². Ова согледување е во согласност со теоријата за Ongoing Crisis Communication на Кумбс, според која комуникацискиот професионалец мора постојано да го балансира стратешкото планирање и брзата адаптација на пораките во динамична средина²⁸³. Според поранешниот портпарол на Лагард, неговата работа како нејзин портпарол се карактеризира со два комплементарни аспекти: од една страна, управување со странскиот печат и медиуми во Париз, а од друга страна, обезбедување на целосна медиумска поддршка при меѓународни патувања и настани каде што таа учествува. Во рамките на овие задачи, комуникаторот е задолжен за креирање и предлагање стратегии кои најдобро ја истакнуваат работата на институцијата и постигнувањата на лидерот. Тоа вклучува организирање интервјуа, селекција на новинари со најголемо влијание и оценка на очекуваната вредност на времето поминато со медиумите. Дополнително, потребно е континуирано следење на публикуваните трудови и анализа на влијателните новинари, нивните ставови и потенцијално влијание врз јавната перцепција. Како што истакнува експертот за односи со јавност: Очигледно, тенденцијата е да се фаворизираат оние кои ги поддржуваат акциите на владата, но – и тоа претставува специфичен предизвик – треба да се допре и до другата страна и да се обидете да ја објасните вашата позиција²⁸⁴. Овој став

²⁸¹ Christensen, L. T., & Langer, R. Transparency and Trust in Public Institutions. *Journal of Public Relations Research* 21(3), 2009, pp. 213–234; Pew Research Center. *Trust in Government and Public Officials*. Washington, D.C.: Pew Research Center, 2023.

²⁸² Интервју со поранешен портпарол на Кристин Лагард, приватна комуникација. Интервју, 1.9.2024.

²⁸³ Coombs W. T., *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2007, стр. 102–106.

²⁸⁴ Интервју со поранешен портпарол на Кристин Лагард, приватна комуникација. Интервју, 1.9.2024.

кореспондира со анализата на Кристенсен и Лангер, кои нагласуваат дека транспарентноста и континуираниот дијалог со јавноста се клучни предуслови за одржување на довербата кон институциите²⁸⁵.

Една од клучните задачи е селекција на настани, конференции или јавни обраќања каде што присуството на лидерот ќе има најголемо влијание. Комуникаторот мора да ги оддели вредните и стратешки значајните интервјуа од оние кои се помалку значајни или бараат непропорционално време и ресурси. Овој процес ја илустрира потребата за аналитички пристап и стратешко планирање во рамките на кризната и редовната комуникација. Албрајт истакнува дека ваквото селективно управување со комуникациските канали е суштински дел од ефективното кризно лидерство, бидејќи им овозможува на институциите да го насочат вниманието кон пораки со највисок репутациски ефект²⁸⁶. Друг важен аспект е креативно привлекување на внимание кон активностите на лидерот без да се „продава“ политика или личност како комерцијален производ. Поранешниот ПР на Лагард истакнува дека ова е најзабавниот и најнаградувачкиот дел од работата: носењето стратешки одлуки за средби со влијателни актери во граѓанското општество, кои можат да ја промовираат визијата на лидерот на пософистициран начин, како што се примери од директни средби и интервјуа. Тој нагласува дека изборот на личност за средба со министерот/директорот се базира на проценка на личните квалитети и влијанието на таа личност надвор од редовната медиумска сцена. Како дополнителен пример, експертот го истакнува интервјуто на Кристин Лагард во „Дејли шоу“ со Џон Стјуарт во Њујорк, април 2009 година. Овој настан ја илустрира способноста на комуникаторот да ги убеди медиумските продуценти во стратешка вредност на интервјуто, да организира јавна појава со големо влијание и да го позиционира лидерот пред публика што има значително медиумско влијание. Ваквиот пристап ја демонстрира примената на теоријата за репутациски менаџмент и медиумско посредување, која ја нагласува потребата институционалните пораки да се пренесуваат преку доверливи медиумски посредници за да се зголеми нивната ефективност²⁸⁷. Улогата на комуникаторот во вакви контексти е

²⁸⁵ Christensen, L. T., & Langer, R. Transparency and Trust in Public Institutions. *Journal of Public Relations Research*, 21(3), 2009, стр. 213–234.

²⁸⁶ Albright J., *Strategic Communication in Times of Crisis*, New York: Routledge, 2021, стр. 145.

²⁸⁷ Romenti S. “Reputation Management. The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication.” *Corporate Communications: An International Journal* 18, no. 1, 2013, стр.161.

мултифункционална: од планирање, селекција и анализа на медиумски активности, до креирање стратегии за максимално влијание и градење на кредибилитет на лидерот и институцијата. Овие активности јасно го илустрираат сложениот баланс меѓу стратешко планирање и оперативна спроведба во динамична и често непредвидлива медиумска средина²⁸⁸. Како што потенцира Кумбс, токму таа способност за континуирано прилагодување и учење е она што ја разликува успешната кризна комуникација од реактивната²⁸⁹.

4.2.8.5 Изработка на стратешки комуникациски план: реална потреба или непотребно парче хартија

Изработката на стратешки комуникациски план претставува суштински елемент во современото управување со кризи и во рамките на организациските односи со јавноста. Како што истакнуваат експертите за односи со јавност, иако деталната стратегија е од критично значење, во реалната пракса често недостасува време за целосна документација²⁹⁰. Ова укажува на динамичната природа на комуникаторската работа и потребата за континуирана адаптација кон условите на кризата. „Немањето доволно време да се седне и да се стави на хартија секој детал од мисијата е причина за тоа. Секој ден го носи својот дел од работа, работа со документи, изненадување и новости (добри или лоши), при што времето на реакција е клучно. Откако ќе разговарате со вашите колеги и со првиот човек во институцијата треба да му верувате на вашиот инстинкт и да излезете со итен акционен план и две или три клучни пораки за да одговорите на критичното прашање. А веќе следниот ден тоа прашање е историја“²⁹¹. Овој практичен пристап директно се поврзува со Теоријата на ситуациона кризна комуникација (SCCT) на Кумбс, која нагласува дека времето на реакција и способноста за брзо приспособување на комуникациските пораки имаат директно влијание врз намалувањето на штетите врз организациската репутација²⁹². Според Кумбс,

²⁸⁹ Coombs, W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. 4th ed., Sage Publications, 2019, стр. 108.

²⁹⁰ Интервјуа со експерти за односи со јавност, приватна комуникација, 2024.

²⁹¹ Интервју со поранешен портпарол на Кристин Лагард, приватна комуникација. Интервју, 1.9.2024.

²⁹² Coombs W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2007, стр. 163–168.

стратешкиот план не треба да биде само формален документ, туку „жив систем“ на одлуки што се менуваат во зависност од природата на кризата.

Во сличен дух, Секерка и Годвин укажуваат дека кризното менаџирање е неразделно поврзано со етичката култура и моралната одговорност на институциите, при што превентивното планирање мора да се комбинира со флексибилност и критичко расудување²⁹³. Ваквото толкување кореспондира со ставот на поранешниот портпарол на Лагард дека интуицијата и практичниот увид често имаат еднаква тежина како и писмената стратегија, особено во ситуации кога секунда може да направи разлика помеѓу успех и репутациона штета. Практичната импликација на оваа перспектива е дека стратешкиот комуникациски план треба да се гледа како динамичен инструмент за насочување и координација, а не како статичен документ. Албрајт дополнително потенцира дека токму синтезата помеѓу планирањето и адаптацијата создава организации со висока комуникациска отпорност²⁹⁴. Според него, клучната сила на комуникаторот не лежи само во планирањето, туку во неговата способност да ја трансформира стратегијата во дејство — преку навремено дефинирање на мал број јасни, кредибилни пораки. Дополнително, Линдхолм и Саранг нагласуваат дека во мултикултурни и интернационални контексти, стратешкиот план обезбедува неопходна рамка за синхронизација на засегнатите страни, медиумите и носителите на одлуки, со што се минимизира ризикот од комуникациски недоразбирања²⁹⁵. Тие покажуваат дека токму добро поставените комуникациски протоколи се клучни за институционална кохезија и јавна доверба. Во тој контекст, Кумбс истакнува дека суштината на кризното планирање не е во предвидувањето на секој можен сценарио, туку во градење организациска подготвеност за брза и прецизна реакција. Таа „реактивна подготвеност“ ја разликува ефективната институција од онаа што се води исклучиво од формалните документи.

Покрај теоретските рамки, анализата на експертот за односи со јавност и практичните согледувања на Кристенсен и Лангер ја потврдуваат централната улога на

²⁹³ Sekerka, L. E., & Godwin, L. N. Ethical Culture and Crisis Management. *Journal of Business Ethics*, 92, 2010, стр. 20.

²⁹⁴ Albright J., *Strategic Communication in Times of Crisis*, New York: Routledge, 2021, стр. 128–132.

²⁹⁵ Lindholm, C., & Sarangi, S. Crisis Communication in Multicultural Organizations. *Communication Research*, 49(5), 2022, стр. 765.

довербата и транспарентноста како клучни критериуми за кредибилитет²⁹⁶. Во комбинација со навремената и мерлива комуникација, тие овозможуваат долгорочно зајакнување на институционалната легитимност. Токму, преку примената на овие принципи, Македонија во време на финансиската и европската должничка криза успеа да демонстрира ефективен модел на кризно комуницирање што останува релевантен и денес²⁹⁷.

4.3 Ковид кризата и улогата на комуникациите

Иако биолошкото војување се смета за „оружје за масовно уништување“ и е строго забрането со Конвенцијата за биолошко оружје на Обединетите нации од 1972 година²⁹⁸, не сите актери се придржуваат до овие норми. Пролетта 2020 година, Ковид-19 вирусот се рашири низ светот со молскавична брзина, предизвикувајќи глобална здравствена, економска и социјална криза²⁹⁹.

Глобалниот импакт беше драматичен, претставувајќи вистински тест за глобалното владеење и меѓународната соработка³⁰⁰. Итните реакции на многу држави беа несигурни и несинхронизирани, што резултираше со ширење на несигурност и дезинформации³⁰¹. Ова ја потенцира потребата од стратешки комуникации како клучен елемент за управување со кризата, за зголемување на довербата на јавноста и за ефективно координирање на интервенциите³⁰².

²⁹⁶ Christensen, L. T., & Langer, R. Transparency and Trust in Public Institutions. *Journal of Public Relations Research*, 21(3), 2009, стр. 213;

²⁹⁷ Интервјуа со вицепремиер и министер за финансии, и поранешен портпарол на Лагард, приватна комуникација, 2024.

²⁹⁸ United Nations. *Biological Weapons Convention*. New York: UN, 1972.

²⁹⁹ World Health Organization (WHO). *Timeline of WHO's Response to COVID-19*. Geneva: WHO, 2020.

³⁰⁰ Katz R., et al. *Global Health Security and COVID-19: Lessons Learned*. *Health Security* 18, no. 3, 2020, стр. 200–209.

³⁰¹ Van Bavel, Jay J., et al. *Using Social and Behavioural Science to Support COVID-19 Pandemic Response*. *Nature Human Behaviour* 4, 2020, стр. 460.

³⁰² Boin, A., P. 't Hart, E. Stern, and B. Sundelius. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press, 2020, стр. 72.

Како што нагласува Арјен Боин, успешниот одговор на глобални кризи, каква што беше пандемијата на Ковид-19, зависи не само од политичката волја, туку и од способноста на институциите навремено и транспарентно да комуницираат со јавноста, при што комуникацијата станува „централна алатка на легитимитетот и стабилноста на јавното владеење“³⁰³. Кризата ја зајакна концепцијата за домашната отпорност како инструмент на национална моќ, интегрирајќи стратешки комуникации, политички и дигитални мерки, финансиски и правни алатки, кои функционираат надвор од традиционалните дипломатски и воени парадигми³⁰⁴. Оваа комплексност ја истакнува важноста на информациите како стратешки ресурс, каде што квалитетот, точноста и навременоста на комуникацијата стануваат критични за ефикасно управување со јавната перцепција³⁰⁵.

Широко е прифатено дека Ковид-19 претставува фактор кој влијае на безбедноста на среден и долг рок, особено преку интензивирање на геополитички и социјални тензии. Во голема мера, кризата остана цивилна, при што војската функционираше како поддршка за цивилните институции, а вооружен конфликт предизвикан директно од здравствената криза не се појави³⁰⁶. Многу експерти истакнуваат дека домашната отпорност и способноста за кризни стратешки комуникации беа суштински за одржување на стабилноста и довербата во државните институции, при што навремената, транспарентна и емпатична комуникација се покажаа како клучни фактори за градење општествена кохезија.³⁰⁷ НАТО во тоа време ја разгледуваше можноста за проширување на DIME парадигмата (Diplomatic, Informational, Military, Economic) со интеграција на дигитални и сајбер алатки³⁰⁸.

³⁰³ Boin, A., P. 't Hart, E. Stern, and B. Sundelius. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press, 2020, стр. 76.

³⁰⁴ Woods, E. T., R. Schertzer, L. Greenfeld, C. Hughes, and C. Miller-Idriss. COVID-19, Nationalism, and the Politics of Crisis: A Scholarly Exchange. *Nations and Nationalism* 26, no. 4, 2020, стр. 807.

³⁰⁵ Zarocostas, John. How to Fight an Infodemic. *The Lancet* 395, no. 10225, 2020, стр. 676.

³⁰⁶ NATO. *Pandemic and International Security Report*. Brussels: NATO, 2020.

³⁰⁷ Seeger, Matthew W., and Timothy L. Sellnow. Narratives of Crisis: Telling Stories of Resilience, Response, and Recovery. *Annals of the International Communication Association* 45, no. 4, 2021, стр. 331–347.

³⁰⁸ NATO. *Pandemic and International Security Report*. Brussels: NATO, 2020.

Генералниот секретар на ОН оцени дека Ковид-19 е најголемата глобална криза од Втората светска војна³⁰⁹. Владите беа принудени да воведат мерки кои драматично го променуваа секојдневното однесување на граѓаните, како што се социјалната дистанца, карантински мерки и затворање на бизниси, што предизвика јавни дискусии за граѓанските слободи и довербата во државата³¹⁰. Пандемиските предизвици беа дополнително усложнети со погрешни информации и дезинформации, кои се мешаа со популистички наративи, предизвикувајќи дополнителна недоверба во институциите³¹¹. Овие околности ја поттикнуваат анализа на врската помеѓу државната и индивидуалната безбедност, особено во услови кога здравствената криза индиректно влијае на економската, општествената и политичката стабилност³¹². Управувањето со комуникациите за време на пандемијата покажа дека ефективната стратешка комуникација ја зајакнува способноста на државите да обезбедат сигурност на граѓаните, да минимизира паника и да ја зголеми усогласеноста со мерките, што е клучно за национална и меѓународна стабилност³¹³.

4.3.1 Дезинформациите како обид за разнишување на довербата

Безбедносните предизвици што ги постави пандемијата со КОВИД-19 беа значително засилени од погрешни информации и дезинформации. Новите технологии, а особено дигиталните и социјалните медиуми, создадоа услови за масовно ширење и засилување на измислена или искривена содржина³¹⁴. Проблемот не се однесува единствено на ширењето на погрешни информации и дезинформации, туку и на начинот на кој популистичката политика и дигиталните платформи можат дополнително да ги

³⁰⁹ Baynes, Chris. Coronavirus Pandemic Worst Crisis Since Second World War, Says UN Chief. *The Independent*, April 1, 2020.

³¹⁰ Hale, Thomas, et al. *Oxford COVID-19 Government Response Tracker*. Oxford: Blavatnik School of Government, 2020.

³¹¹ Zarocostas, John. How to Fight an Infodemic. *The Lancet* 395, no. 10225 (2020): 676.

³¹² World Economic Forum. *Global Risks Report 2021*. Geneva: WEF, 2021.

³¹³ World Health Organization (WHO). *COVID-19 Strategic Preparedness and Response Plan*. Geneva: WHO, 2020.

³¹⁴ Ireton, Cheryl, and Julie Posetti. *Journalism, 'Fake News' & Disinformation: Handbook for Journalism Education and Training*. UNESCO, 2018.

влошат овие закани³¹⁵. Пред да се анализира овој однос, потребно е да се направи јасно разграничување:

- Погрешните информации најчесто произлегуваат од недоволно истражување или недоразбирање, и не секогаш имаат намера да нанесат штета;
- Дезинформациите, пак, претставуваат намерно создадени и пласирани информации со цел клевета на јавни личности, поларизација и дестабилизација на општествата³¹⁶.

Еднаквата и често неоснована употреба на терминот „лажни вести“ за дискредитирање на политички противници и за опишување на организирани кампањи на дезинформирање е штетна не само за демократскиот дискурс, туку и за способноста на општествата да препознаат и одговорот на стратешки информативни закани³¹⁷. Современата состојба на таканаречено „информативно нарушување“ бара систематска анализа на различните аспекти на информациите: од нивното создавање, преку каналите на дистрибуција, до нивната интерпретација во јавноста³¹⁸. Иако често се користат наизменично, погрешното информирање и дезинформациите не се идентични. Дезинформациите секогаш содржат елемент на политичка или идеолошка намера, создадени за да доведат во заблуда, да ја влошат социо-политичката ранливост и да поттикнат поларизација³¹⁹. Тие честопати се наменети за нарушување на довербата во институциите, ширење страв и намалување на социјалната кохезија. Поради тоа што повеќето дезинформации се шират преку дигитални канали, тие ја загрозуваат и сајбер-безбедноста, додавајќи дополнителна димензија на ризик во рамките на хибридните закани³²⁰.

³¹⁵ Brennen, J. Scott, Felix Simon, Philip N. Howard, and Rasmus Kleis Nielsen. Types, Sources, and Claims of COVID-19 Misinformation. Reuters Institute for the Study of Journalism, 2020.

³¹⁶ Lasco, Gideon, and Nicole Curato. Medical Populism. *Social Science & Medicine* 221, 2019, стр. 1–8.

³¹⁷ Freedman, Jennifer, G. H. Gjørsv, and V. Razakamaharavo. Identity, Stability, Hybrid Threats and Disinformation. *Icono* 14 19, no. 1, 2021, стр. 1–15.

³¹⁸ Wardle, Claire, and Hossein Derakhshan. Information Disorder: Toward an Interdisciplinary Framework for Research and Policy Making. Council of Europe, 2017.

³¹⁹ Bennett, W. Lance, and Steven Livingston. The Disinformation Order: Disruptive Communication and the Decline of Democratic Institutions. *European Journal of Communication* 33, no. 2, 2018, стр. 122–139.

³²⁰ Rid, Thomas. *Active Measures: The Secret History of Disinformation and Political Warfare*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2020, стр. 245–260.

4.3.2 Емпатијата како основен елемент на кризни комуникации во услови на трагедија и здравствена криза

Погоре беа разгледани важните елементи при кризна комуникација, со особен акцент на финансиската криза. Сепак, кога се работи за јавноздравствена криза, како што беше пандемијата со КОВИД-19, особено значење има комуникацијата со емпатија³²¹. Пандемијата ја потенцираше важноста на емпатичниот пристап во комуникацијата, особено во рамките на здравствениот систем. Здравствените работници на првата линија беа сериозно исцрпени и преоптоварени; пациентите се соочуваа со невидена неизвесност и страв; а членовите на семејствата мораа да се справуваат со загуба и психолошки притисок.³²² Во вакви услови, поважно од кога било беше да се изрази емпатија – не како алатка за собирање политички поени, донации или пофалби, туку како искрен обид за разбирање и поддршка.³²³ Пораките за време на здравствена криза мораа да започнат со емпатија кон грижите на пациентите и здравствените работници, но и со сочувство кон семејствата на починатите.

Справувањето со пандемијата бараше заеднички пристап меѓу науката и политиката, бизнисите и владите, и пред сè – ефективни јавни комуникации. Пандемијата не беше само здравствена, туку истовремено и економска и безбедносна криза³²⁴. Според најновите податоци, на глобално ниво беа регистрирани 704.753.890 заболени лица и повеќе од седум милиони починати³²⁵. Во Македонија, првиот случај беше потврден на 26 февруари 2020 година. Според податоците на Обединетите Нации, само во две недели во јуни 2020 година бројот на случаи беше зголемен за 77%, при што 66% од сите смртни случаи беа регистрирани во Скопје, Тетово и Куманово³²⁶.

³²¹Reynolds B., and Quinn S. C. Effective Communication During an Influenza Pandemic: The Value of Using a Crisis and Emergency Risk Communication Framework. *Health Promotion Practice* 9, no. 4 (October 2008, Supplement): S13–S17.

³²² Brooks, S. K., R. K. Webster, L. E. Smith, L. Woodland, S. Wessely, N. Greenberg, and G. J. Rubin. The Psychological Impact of Quarantine and How to Reduce It: Rapid Review of the Evidence. *The Lancet* 395, no. 10227 (2020): 912–920.

³²³Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. *Narratives of Crisis: Telling Stories of Ruin and Renewal*. Stanford University Press, 2016, стр. 121–145.

³²⁴ Habermas, J. *The Crisis of the European Union: A Response*. Polity Press, 2012.

³²⁵ Worldometer. COVID-19 Coronavirus Pandemic. <https://www.worldometers.info/coronavirus/>.

³²⁶ United Nations North Macedonia. WHO COVID-19 Flash Update – North Macedonia, 24.6.2020.

За споредба, во Италија првиот официјален случај беше регистриран на 21 февруари 2020 година, но подоцнежните вирусолошки анализи покажаа дека вирусот бил присутен уште од октомври 2019 година³²⁷. Ова ја отвора дилемата: дали поголема транспарентност и навремена комуникација меѓу здравствените системи ќе помогнеа да се спречи глобалната ескалација на кризата? Првите значајни превентивни мерки во Македонија беа воведени на 10 март 2020 година, кога беа затворени сите образовни установи. Веќе на 18 март, претседателот Стево Пендаровски прогласи вонредна состојба – првпат во историјата на државата³²⁸. Здравствената криза очекувано имаше сериозен импакт врз економијата, па беа донесени пакети економски мерки за поддршка на компаниите и зачувување на работните места³²⁹. Од аспект на комуникацијата, пандемијата претставуваше пресвртна точка за јавната комуникација и улогата на институциите во управување со кризи. Владите ширум светот преку ноќ воведоа радикални промени во животниот стил: заклучувања, социјално дистанцирање, носење маски, а подоцна и масовна вакцинација³³⁰. Клучна улога во нивната имплементација одигра јавната комуникација.

Иако КОВИД-19 го нагласи стратешкиот потенцијал на јавната комуникација, во многу случаи таа сè уште се третираше како средство за пренесување информации, наместо како алатка за активно ангажирање на граѓаните³³¹. Владите кои традиционално се потпираа на класични медиуми беа принудени да се префрлат на онлајн канали, што

³²⁷ La Rosa, G., et al. SARS-CoV-2 Has Been Circulating in Northern Italy Since December 2019: Evidence from Environmental Monitoring.” *Science of The Total Environment* 750, 2021.

³²⁸ Влада на РСМ. Соопштение за прогласување вонредна состојба, март 2020.

³²⁹ OECD. COVID-19 and the Global Economy: Policy Responses and Challenges. OECD Policy Brief, 2020.

³³⁰ Hale, T., Angrist, N., Goldszmidt, R., Kira, B., Petherick, A., Phillips, T., Webster, S., Cameron-Blake, E., Hallas, L., Majumdar, S., and Tatlow, H. Government Responses and COVID-19 Mortality. *Nature Human Behaviour* 4, no. 5 (2020): 524–533.

³³¹ Mergel, I., Ganapati, S., Greeves, T., & Fountain, J. E. Digital Transformation of Public Administration and Citizen Engagement in the COVID-19 Crisis. *Public Administration Review* 81, no. 5 (2021): 753–761.

бараше нови дигитални компетенции и стратегиски пристап заснован на податоци и докази³³².

Особено важно е применувањето на Теоријата на социјални норми, според која комуникациските кампањи што нудат точни информации за погрешно перцепирани здравствени однесувања може да го намалат јазот помеѓу искривените перцепции и реалните практики³³³. Така, кампањите кои се засноваат на позитивни норми, а не на принуда, имаат значително поголема веројатност за успех. Кризата, исто така, го промени начинот на организирање на прес-конференциите, кои во Македонија од 2020 до 2022 година главно се одржуваа онлајн, со ограничени можности за прашања од новинарите. Ова го наметна прашањето за транспарентност и квалитет на комуникацијата³³⁴.

И на крај, технолошките промени беа главниот двигател на новите модели на јавна комуникација. Но, за нивно целосно искористување беше неопходна дигитална трансформација на институциите и нивниот пристап кон јавноста³³⁵.

³³² Chadwick, A., & J. Stanyer. *Deception as a Digital Campaign Tool: COVID-19 and Beyond*. Routledge, 2022, стр. 45.

³³³ Lapinski, M. K., & Rimal, R. N. An Explication of Social Norms. *Communication Theory* 15(2), 2005, стр. 127–147.

³³⁴ Vos, M., & E. Westerhoudt. Transparency and Trust in Crisis Communication: Lessons from COVID-19. *Journal of Communication Management* 25, no. 4, 2021.

³³⁵ Criado, J. I., & J. Villodre. “Public Communication, Digital Media and COVID-19: Government Responses in Spain.” *Policy & Internet* 13, no. 4, 2021, стр. 567–587.

Глава 5

КОМУНИКАЦИИТЕ КАКО ПРОФЕСИЈА И НИВНАТА УЛОГА ВО ЕФЕКТИВНИОТ БЕЗБЕДНОСЕН МЕНАЏМЕНТ

Комуницирањето како општествена активност претставува сложен, системски и одговорен процес кој бара примена на когнитивни, аналитички и организациски способности, засновани не само на индивидуално искуство, туку и на професионално знаење и етички стандарди. Современите теории за стратешко комуницирање укажуваат дека комуникацијата не е едноставна размена на пораки, туку процес на создавање, интерпретација и договарање на значење во рамки на институционални и општествени односи³³⁶.

Во академски контекст, повеќе автори ја дефинираат комуникацијата како професија со изразен јавен и етички карактер. Фалкајмер и Хајде³³⁷ ја нагласуваат нејзината функција како стратешки инструмент за поврзување на организациските цели со општествените очекувања, додека Џонстон³³⁸ ја разбира како средство за унапредување на јавниот интерес и демократската транспарентност. Михаелсен³³⁹ ја поставува комуникацијата меѓу рационалност и рефлексивност, истакнувајќи дека професионалниот комуникатор мора да делува во динамичен простор на одговорност и критичка самосвест. Рид и Вокер³⁴⁰ дополнително посочуваат дека комуникациската професија во јавниот сектор мора да се темели на интегритет, отчетност и морална одговорност, додека Реинхолд³⁴¹ ја поврзува улогата на комуникацијата со градењето на организациска безбедносна култура. Во теоретски план, концептот на комуникациска рационалност кај Јирген Хабермас³⁴² претставува клучен темел за разбирање на комуникацијата како професионална практика заснована на дијалог, разум и меѓусебна

³³⁶ Falkheimer, J., and Heide M. *Strategic Communication: An Introduction to Theory and Global Practice*. New York: Routledge, 2022, стр. 25–32.

³³⁷ Falkheimer, J., and M. Heide. *Strategic Communication: An Introduction to Theory and Global Practice*. New York: Routledge, 2022, стр. 40–47.

³³⁸ Johnston, J. *Public Relations and the Public Interest: Communication in a Democratic Society*. New York: Routledge, 2016, стр. 3–10.

³³⁹ Michelsen, N. “Communication as a Professional Practice: Between Rationality and Reflexivity.” *Nordicom Review* 41, no. 1, 2020, стр. 45–62.

³⁴⁰ Reed, A., and Walker A. “Communication Ethics and Professional Responsibility in Public Administration.” *Public Integrity* 23, no. 3, 2021, стр. 259–276.

³⁴¹ Reinhold, B. “The Role of Communication in Organizational Security Culture.” *Journal of Contingencies and Crisis Management* 28, no. 4, 2020, стр. 345–356.

³⁴² Habermas J. *The Theory of Communicative Action*. Boston: Beacon Press, 1984, стр. 100 - 150

доверба. Подоцнежните истражувања, како оние на Бухман, Илен и Аен-Стокдејл³⁴³, потврдуваат дека хабермасовата теорија има суштинско влијание врз современите пристапи во односите со јавноста, додека Ким³⁴⁴ ја истражува нејзината примена во кревање на стандардите на професионалното комуницирање.

Кога се анализира од перспектива на безбедносниот менаџмент, комуникацијата претставува неопходен механизам за одржување на институционалната стабилност и довербата на јавноста. Во тој контекст, професионалците за комуникации имаат задача да обезбедат конзистентност на пораките, навременост во информирањето и прецизно управување со јавните очекувања. Обаси³⁴⁵ истакнува дека ефективните медиумски стратегии се суштински за кризни ситуации, бидејќи начинот на кој институциите комуницираат директно влијае врз јавната перцепција и степенот на легитимитет. Современите истражувања за управување со кризи дополнително нагласуваат дека довербата и комуникацијата се меѓусебно условени процеси – довербата ја засилува комуникацијата, а транспарентната комуникација ја гради довербата³⁴⁶. Оттаму, улогата на професионалниот комуникатор во безбедносните институции не е само техничка, туку стратешка и морална – таа се состои во урамнотежување на јавниот интерес, институционалната стабилност и етичките стандарди.

Професионализацијата на комуникациите во безбедносниот сектор бара специјализирани кадри со искуство во медиумите, стратешкото планирање и јавната дипломатија. Илустративен пример е Оана Лунгеску, првата жена портпарол на НАТО, која со своето новинарско и аналитичко искуство успеала да воспостави модел на „pre-bunking“ комуникации – превентивно спротивставување на дезинформации во кризен контекст³⁴⁷. Нејзиниот пристап покажува дека професионалецот за комуникации не е

³⁴³ Buhmann, Alexander, Øyvind Ihlen, and Charlotte Aaen-Stockdale. “Connecting the Dots: A Bibliometric Review of Habermasian Theory in Public Relations Research.” *Journal of Communication Management* 23, no. 4, 2019, стр. 444–467.

³⁴⁴ Kim, Young-Won. “The Convergence of Habermas’ Communicative Action Theory and Public Relations.” *Korean Journal of Communication and Information* 30, 2005, стр. 89–119.

³⁴⁵ Obasi, Henry U. “The Role of Media in Public Relations Crisis Communication.” *British Journal of Mass Communication and Media Research* 4, no. 4, 2024, стр. 77–86.

³⁴⁶ “Crisis Communication and Trustworthiness among Crisis Actors: Towards a Typology of Crisis Management Difficulties.” *Safety in Extreme Environments* 5, 2023, стр. 119–130.

³⁴⁷ Royal United Services Institute (RUSI). “Outgoing NATO Spokesperson Oana Lungescu Joins RUSI as Distinguished Fellow.” 2023.

само посредник меѓу институцијата и јавноста, туку активен фактор во безбедносната стратегија на организацијата.

Сличен пример претставува и Бруно Силвестре³⁴⁸, кој во својство на портпарол на Кристин Лагард изгради систем на стратешка комуникација заснован на аналитичка проценка, контекстуализација на пораките и проактивно управување со медиумскиот наратив. Овие примери укажуваат дека професионалците за комуникации во безбедносниот и политичкиот сектор мора да поседуваат мултидисциплинарни компетенции – од разбирање на медиумската логика до познавање на економската, политичката и безбедносната динамика.

Конечно, комуникацијата како професија во безбедносниот менаџмент не треба да се сведе само на техничко спроведување на пораки, туку треба да се разбере како интегративен систем што овозможува транспарентност, доверба и институционална отпорност. Професионалниот комуникатор станува чувар на кредибилитетот, медијатор на јавниот дијалог и гарант на рационална јавна сфера – предуслов за секој ефективен безбедносен менаџмент во современите демократски општества.

5.1 Дефинирање на комуникациска стратегија

Комуникациската стратегија претставува систематски план кој ги насочува пораките, информациите и активностите на организацијата кон специфични публики, со цел создавање посакувани перцепции и зајакнување на довербата во институцијата.³⁴⁹ Таа е тесно поврзана со професионалните компетенции на комуникаторите, бидејќи за ефективност не е доволно само да се поседува знаење – потребна е способност за усогласување на стратешките цели со практичната реалност на институционалните активности. Во рамки на безбедносниот менаџмент, квалитетот и конзистентноста на информациите кои се пласираат директно влијаат на едукацијата на јавноста и на ефикасноста на оперативните процеси. Добро креирана стратегија овозможува правилна

³⁴⁸ Интервју со поранешен портпарол на Кристин Лагард, приватна комуникација, септември 2024.

³⁴⁹ Smith, R. D. *Strategic Planning for Public Relations*. 5th ed. New York: Routledge, 2017, стр. 45–70.

подготовка на персоналот за одговор на новинарски прашања, навремено известување за ризици и закани и превенција на паника или дезинформации³⁵⁰.

Основните елементи на комуникациската стратегија вклучуваат поставување на:

- **Мисијата**, која ја дефинира основната улога на комуникацијата во рамки на институцијата;
- **Визијата**, која претставува долгорочен план за позиционирање и перцепција во јавноста;
- **Целите**, кои го насочуваат работењето на комуникациските активности во конкретен временски период³⁵¹.

За да се обезбеди ефективност, комуникациската стратегија мора да биде усогласена со целокупните цели на институцијата и, на пошироко ниво, со државните политики и националната безбедност. Анализа на слабите и силните страни на организацијата, како и на јавната перцепција, овозможува идентификување на области за подобрување и планирање на конкретни активности за градење доверба³⁵². Во практиката, стратегии кои се базираат на систематско управување со информации и континуирана подготовка на ПР тимовите овозможуваат ефективен одговор во кризни ситуации. На пример, во текот на конфликтот во Украина, државите-членки на НАТО имаа конзистентни комуникациски пораки, координирани преку специјализирани тимови, што овозможи јасни и усогласени информации на меѓународно ниво, за разлика од конфликтот во Газа, каде несогласуваните пораки создаваа конфузија и непоследователност на јавната перцепција³⁵³. Целокупната стратегија треба да ги интегрира сите комуникациски канали – внатрешни, надворешни и меѓународни – со цел градење на доверба, стабилност и ефикасен безбедносен менаџмент.

³⁵⁰ Coombs, W. Timothy, and Sherry J. Holladay. *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford: Wiley-Blackwell, 2012, стр. 105–130.

³⁵¹ Tench, R., & Yeomans, L. *Exploring Public Relations*. Harlow: Pearson Education, 2006, стр. 45–60.

³⁵² Argenti, P., & Forman, J. *The Power of Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill, 2002, стр. 72–88.

³⁵³ NATO. *Communications Coordination During the Ukraine Crisis*, 2022.

5.2 Одлуката да се излезе во јавност

Одлуката дали да се излезе во јавност или да се остане зад затворените врати претставува критичен аспект на креирањето и имплементацијата на комуникациските стратегии. Информацијата која се пласира може да има значителен ефект врз јавноста, меѓународните односи, економијата и безбедноста³⁵⁴. Според Курт Левин, основач на теоријата „чувар на портата“ (gatekeeping theory), комуникаторите имаат одлучувачка моќ при селектирање кои информации ќе стигнат до јавноста и кои ќе останат ограничени³⁵⁵. Ова ја нагласува нивната одговорност во правилно оценување на значењето и последиците на пораките. Комуникаторот треба да биде свесен дека пораката не е едноставен линк помеѓу испраќачот и примачот; ефектот од неа зависи од контекстот, културните особености, медиумската средина и очекуваните реакции на аудиториумот³⁵⁶. Непознавање на овие елементи може да резултира со неочекувани или катастрофални последици. Клучен аспект е достапноста до точни информации и извори на политиките. Овој пристап овозможува креирање на стратегија, подготвување јасни и конзистентни пораки и предвидување на повратните информации, особено во услови на кризи, немири или воени состојби³⁵⁷. Практичниот пример со влезот на Македонија во НАТО покажува дека, иако се очекуваше раст на инвестициите и подобрување на животниот стандард врз основа на искуства на други држави, економските резултати беа различни поради контекстуални фактори како пандемијата и војната во Украина³⁵⁸. Харис и Моран истакнуваат дека нормативните верувања, вредности, менталните

³⁵⁴ Fearn-Banks, Kathleen. *Crisis Communications: A Casebook Approach*. New York: Routledge, 2017, стр. 45–60.

³⁵⁵ Lewin, K.. "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change." *Human Relations* 1, no. 1, 1947, стр. 5–41.

³⁵⁶ Seeger, M. W., T. L. Sellnow, and R. R. Ulmer. *Communication and Organizational Crisis*. Westport, CT: Praeger, 2003. стр. 15–25.

³⁵⁷ Fearn-Banks, K.. *Crisis Communications: A Casebook Approach*. New York: Routledge, 2017, стр. 45.

³⁵⁸ Државен завод за статистика. *Бруто домашен производ 2021*. Скопје, ДЗС, 2022; World Bank. *North Macedonia Economic Update 2022*.

процеси, учењето и работната етика се клучни за сфаќањето и прифаќањето на пораките во кризни ситуации³⁵⁹.

Во согласност со наодите на Едвард Т. Хол за културните разлики во комуникацијата, примерот со Клинтон и бомбардирањето на амбасадата во Белград ја илустрира важноста на невербалната комуникација и културната осетливост. Извинувањето, иако вербално соодветно во американската култура, не беше прифатено во Кина и Јапонија поради различни очекувања за невербални сигнали, тон на глас, место и дури и облека³⁶⁰. Овој случај покажува дека ефективната комуникација зависи не само од содржината на пораката, туку и од екстралингвистичките невербални елементи.

Современите примери од Украина (2022–2023) ја нагласуваат важноста на координираните пораки меѓу меѓународните актери. Северна Македонија, како членка на НАТО, ја следеше усогласената реторика на Алијансата и реагираше со соодветни пораки, демонстрирајќи дека стратегиската комуникација во кризни услови бара темелна анализа, културна осетливост и усогласеност со партнерите³⁶¹.

При транснационален криминал, пред излегување во јавност, потребно е да се обезбедат цврсти докази и истрагата да биде во завршна фаза, за да се избегне предупредување на сторителите и можност за прикривање на докази³⁶²³⁶³.

Одлуката за излез во јавност секогаш бара темелна подготовка на комуникаторот и тимот пред медиумите. Анализата на содржината која ја пласираат комуникаторите, како и медиумската покриеност, покажува дека квалитетот на информациите ја едуцира

³⁵⁹ Harris, P. R., and R. T. Moran. *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for Cross-Cultural Business Success*. New York: Routledge, 2011, стр. 75–85.

³⁶⁰ Hall, Edward T. *Beyond Culture*. New York: Anchor Books, 1976, стр. 45-60.

³⁶¹ Министерство за надворешни работи на Република Северна Македонија. „Прес-соопштение – Министерството најостро го осудува вчерашното решение на официјалниот Кремљ за започнување воена интервенција на руските сили против Украина...“ 24 февруари 2022.

³⁶² Corker, David. *Disclosure in Criminal Proceedings*. Oxford: Oxford University Press, 2003, стр.150.

³⁶³ Законот за кривична постапка на Македонија, член 289.

јавноста и овозможува ефективен безбедносен менаџмент, кој е суштински за развојот и стабилноста на државата³⁶⁴.

Табела 1. Фактори кои влијаат на одлуката

Категорија	Клучни фактори	Примери / коментари
Информациски	Точни извори, проверени факти, состојба на истрага	Транснационален криминал, кризи
Културни и политички	Нормативни верувања, вредности, очекувања, културна осетливост	Примерот со Клинтон и Кина/Јапонија
Медиумски и комуникациски	Мас-медиуми, тон на глас, избор на канал, екстралингвистички знаци	Новинарски извештаи, прес-конференции, телевизиски интервјуа
Координација со партнери	Усогласеност на пораки меѓу држави и меѓународни организации	Северна Македонија и НАТО во Украина 2022–2023
Безбедносни	Ризик за јавноста, предупредување на сторителите, избегнување паника	Транснационален криминал, хуманитарни кризи
Подготвеност на тимот	Обука, симулации, подготовка на говорници и портпароли	Прес-конференции, кризни ситуации
Оценка на ефекти	Потенцијални економски, социјални и политички последици	Влез во НАТО – економски резултати различни поради Украина и пандемија

Одлуката дали да се излезе во јавност претставува сложен и стратешки процес во комуникацијата за безбедносен менаџмент. Ефективната стратегија бара точни информации, анализа на културни и политички контексти, координација со меѓународни партнери, подготовка на тимот и внимание кон невербалните и медиумските аспекти на пораката. Примери од Македонија и глобални кризни ситуации, како Украина и бомбардирањето на амбасадата во Белград, покажуваат дека внимателното и адаптирано

³⁶⁴ Cornelissen, Joep. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2020, стр.210.

комуницирање е клучно за намалување на ризиците, избегнување на недоразбирања и зајакнување на довербата меѓу јавноста и институциите.

5.3 Модели на комуникација

Историјата на обликувањето на јавното мислење, моделирањето на информации и влијанието врз јавноста има длабоки корени уште од античко време. Реториката, како средство за убедување и артикулирање на колективни вистини, ја поставила основата за стратегиска комуникација уште во Античка Македонија. За основоположник на реториката се смета учителот на Александар Македонски, грчкиот филозоф и мислител Аристотел (384–322 п.н.е.), кој ја развил основата на убедливото говорење и реторичките принципи, кои и денес се користат во практиките на односи со јавноста³⁶⁵. Неговите идеи за *ethos*, *pathos* и *logos* не само што ја дефинирале уметноста на убедувањето, туку подоцна влијаеле и врз начинот на кој Александар Македонски ја користел реториката како средство за водење и мобилизација на своите следбеници.

Историските примери потврдуваат дека комуникацијата била суштинска функција во владеењето и војувањето. Грин тврди дека Александар Македонски, користејќи ја реториката на својот учител, развил извонредни говорнички способности кои му овозможиле да оствари политички и воени цели³⁶⁶. Босворд нагласува дека тој воспоставил контрола врз освоените територии преку убедување и обликување на јавната перцепција, освојувајќи територии и формирајќи една од најголемите империји во античкиот свет, што се протегала од Македонија и северна Грција на запад до реката Инд во денешен Пакистан на исток, и од Црното Море на север до Египет на југ³⁶⁷. Комбинацијата на убедливо говорништво и стратегиско обликување и контрола на комуникациските наративи ја илустрира суштината на стратешката комуникација, а Аристотеловата реторика ја истакнува моќта на јазикот како средство за убедување и

³⁶⁵ Heath, Robert L. *Encyclopedia of Public Relations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2013.

³⁶⁶ Green, P. *Alexander of Macedon, 356–323 B.C.: A Historical Biography*. University of California Press, 1991, стр. 200.

³⁶⁷ Bosworth, A. B. *Conquest and Empire of Alexander the Great*. Cambridge University Press, 1988, стр. 150.

артикулирање на колективни вистини, поставувајќи ја основата на влијанието врз јавноста што трае до денес.

Дополнително, Хит и Јохансен нагласуваат дека принципите на стратешко говорништво и контролирана комуникација, како што се разгледуваат во современите теории на стратешка комуникација, демонстрираат долготрајна релевантност за обликување на јавната перцепција и ефективно управување со информации³⁶⁸.

Во поново време, реториката се јавува како клучен инструмент во политичкиот живот. Говорите на Винстон Черчил за време на Втората светска војна претставуваат класичен пример на мобилизирачка комуникација која ја обединила нацијата и ја засилила колективната волја за отпор. Неговите говори ја покажуваат способноста на реториката да создава симболичка врска помеѓу говорникот и јавноста преку јазик, тон, гестови и симболи³⁶⁹. По Втората светска војна, Харолд Ласвел (1948) го формулира својот модел преку пет прашања: Кој? Што вели? Преку кои канали? До кого? И кои се ефектите?³⁷⁰ Овој модел ја опфаќа суштината на комуникацискиот циклус, идентификувајќи ги основните компоненти на процесот: испраќач, порака, медиум, примач и ефект. Иако критичарите го сметаат за едноставен, Ласвеловиот пристап ја нагласува важноста на секоја фаза во постигнување на општествено влијание, додека понекогаш ја занемарува повратната информација, која подоцна станува клучна компонента во двонасочните модели на комуникација.

Сепак, успешноста на комуникацијата секогаш зависи од искуството и компетентноста на комуникаторот, а не само од избраниот модел. Полето на искуство, кое вклучува минати животни искуства, ставови и верувања, влијае врз процесите на кодирање, декодирање и интерпретација на пораките. За да се постигне успешна комуникација, пораката треба да се наоѓа во преклопувањето на искуствата на

³⁶⁸ Heath, R. L., & Johansen, W. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Wiley-Blackwell, 2018, стр. 45-60.

³⁶⁹ Toye, R. *The Roar of the Lion: The Untold Story of Churchill's World War II Speeches*. Oxford: Oxford University Press, 2013, стр. 15 – 35.

³⁷⁰ Schramm, W. "How Communication Works." In W. Schramm (Ed.), *The Process and Effects of Mass Communication*. University of Illinois Press, 1954, стр. 3 – 20.

испраќачот и примачот. Ако пораката е надвор од искуствата на примачот, таа може да биде погрешно интерпретирана или игнорирана³⁷¹.

Современите модели на комуникација, како Shannon-Weaver, Berlo (SMCR) и трансакцискиот модел, ја објаснуваат комплексноста на преносот на пораки и ја зголемуваат применливоста на теоријата во реални ситуации. Тие не само што ја нагласуваат важноста на точноста и континуираната интеракција помеѓу испраќачот и примачот, туку и значењето на адаптацијата на пораките според реакциите на јавноста и контекстот во кој се пласираат. Овие модели се особено релевантни за кризни ситуации и безбедносен менаџмент, каде навремената повратна информација, јасноста на пораката и способноста за координација со различни актери директно влијаат врз довербата на јавноста и ефективноста на институционалниот одговор³⁷². Примената на овие модели ја демонстрира долготрајната вредност на стратешката комуникација, која започнува од историските примери како Александар Македонски и Аристотеловата реторика, па се до современите институционални практики, поврзувајќи ја теоријата со конкретни резултати во управување со информации и јавна перцепција.

5.3.1 Пропаганда

Пропагандата претставува практична апликација на принципите на комуникација, при што теоретските модели се користат за постигнување стратешки цели. Таа ја демонстрира важноста на јасна, координирана и конзистентна комуникација, особено во услови на конфликт или криза, и ја нагласува улогата на јавноста како активен учесник во процесот на информирање и влијание. Во безбедносниот менаџмент, разбирањето на методите на пропаганда е клучно за предвидување на реакции на јавноста, контрола на информации и минимизирање на ризици. Првата и Втората светска војна ја покажуваат масовната и организирана примена на пропагандата, при што државите активно ги користеле комуникациските стратегии за мобилизирање на населението, деморализирање на непријателската јавност и влијание врз трети страни. Според Трајчке, државата има клучна улога во обликување

³⁷¹ Berlo, David K. *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1960, стр. 5–20.

³⁷² Cornelissen, J. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage Publications, 2020, стр. 45 – 70.

на јавната перцепција и мобилизирање на населението за политички и воени цели, што ја претставува раната форма на организирана пропаганда³⁷³.

Она што Ласвел го направи беше систематизирање и академско проучување на пропагандата, особено за време на Првата светска војна. Во својата книга *Propaganda Technique in the World War* тој ги анализира методите на влијание врз јавното мислење кои државите ги користеле, дефинирајќи го методот како „пропаганда“, насочена кон целата јавност. Преку пропагандата, државата може да ја мобилизира сопствената популација, поттикнувајќи патриотски чувства и поддршка за воените активности, истовремено деморализирајќи ја непријателската јавност и влијаејќи врз трети страни со цел зачувување на пријателски ставови и спречување на приклучување кон непријателот³⁷⁴.

Ласвел истакнува дека современите конфликти повеќе се водат помеѓу народите отколку помеѓу армиите, што ја зголемува значајноста на пропагандата. Овој феномен останува актуелен и во современите конфликти, каде дигиталните платформи и социјалните медиуми се користат за обликување на перцепции и јавно мислење. Слично, Џовет и О’Донел нагласуваат дека пропагандата ја демонстрира важноста на навремено информирање, координирани пораки и контрола на перцепции, што се клучни за ефикасен безбедносен менаџмент и управување со ризици³⁷⁵. Дополнително, Арон истакнува дека во услови на војна државите настојуваат да се ограничат меѓусебно, при што дипломатијата се јавува како „уметност на убедување без примена на сила“, а стратегијата како „уметност на надмудрување со минимален трошок“³⁷⁶. Тој додава дека демонстрацијата на сила има симболичен ефект, терајќи го противникот да попусти без фактичко наметнување на ограничувања, што ја нагласува улогата на комуникацијата во обликувањето на ставовите и одлуките на јавноста.

³⁷³ Treitschke, H. von. *Politik*. Leipzig: Verlag von Duncker & Humblot, 1884, стр. 210 – 225.

³⁷⁴ Lasswell, Harold D. *Propaganda Technique in the World War*. New York: Peter Smith Publisher, 1935, стр. 15 – 45.

³⁷⁵ Jowett, G. S., and V. O’Donnell. *Propaganda & Persuasion*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018, стр. 85–110.

³⁷⁶ Aron, R. *Peace and War: A Theory of International Relations*. Garden City, NY: Doubleday, 1966, стр. 112 – 130.

Пропагандата, како практична примена на теоријата за комуникација, ја илустрира важноста на навремено информирање, координирани пораки и контрола на перцепции, што се клучни за ефикасен безбедносен менаџмент и управување со ризици.

5.3.1.1 Врската меѓу пропагандата и дизајнот

Ефективноста на пропагандата, како практична примена на комуникациските принципи, не зависи само од содржината на пораката, туку и од начинот на нејзиното визуелно претставување. Главната цел е да се достигне до широка јавност преку принципот на едноставност, при што пораката се дели на јасни и добро дефинирани компоненти кои директно го служат саканиот ефект³⁷⁷. Визуелниот дизајн игра клучна улога во овој процес, бидејќи го привлекува вниманието и го засилува влијанието на пораката.

Класичен пример е слоганот од Првата светска војна: „Keep mum – she is not so dumb“. Овој слоган бил дизајниран така што визуелно ја потенцирал сериозноста на пораката, прикажувајќи привлечна жена опкружена со мажи, со цел пошироката јавност да ја сфати опасноста од споделување на воени тајни пред потенцијални шпиони³⁷⁸. Без визуелниот ефект, пораката најверојатно немаше да предизвика саканата реакција кај публиката. Постерите, како медиум на пропагандата, биле широко користени од политичките и воените лидери, а во дизајнот често учествувале истакнати уметници. Овој пристап ја комбинира психологијата на визуелната перцепција со јасно структурирани пораки, создавајќи силен импакт врз јавноста³⁷⁹. Врската меѓу пропагандата и дизајнот останува актуелна и во современите комуникациски стратегии. Денешните визуелни кампањи, од социјалните медиуми до политичките реклами, ја користат истата логика: едноставни, визуелно привлечни пораки кои веднаш ја привлекуваат вниманието и овозможуваат лесно паметење и репродукција на содржината. Правилната комбинација на текст, слика и боја е суштински дел од креирањето на ефективна стратешка комуникација, особено во контекст на безбедносен

³⁷⁷ Taylor, Philip M. *Looking through a Glass Onion: Propaganda, Psychological Warfare and Persuasion. In Munitions of the Mind: A History of Propaganda from the Ancient World to the Present Era*, 3rd Edition, Manchester and New York: Manchester University Press, 2003, стр. 1-16.

³⁷⁸ Jowett, Garth S., and Victoria O'Donnell. *Propaganda & Persuasion*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018, стр. 45 – 60.

³⁷⁹ Welch, David. *Propaganda, Power and Persuasion: From World War I to Wikileaks*. London: I.B. Tauris, 2013, стр. 50 – 100.

менаџмент, каде навременото и јасно визуелно информирање може да придонесе за поголема доверба и контрола врз јавната перцепција³⁸⁰.

5.3.2 Психолошка војна и комуникациско влијание

Откако ја разгледавме улогата на пропагандата и визуелниот дизајн во обликувањето на јавната перцепција, важно е да се истакне и комплексната улога на психолошката војна. Таа ја користи истата логика на комуникациско влијание, но на повеќе нивоа и со поголем фокус на директни и индиректни ефекти врз различни актери.

Психолошката војна претставува систематско користење на комуникациски средства, пораки и медиумски канали со цел да се влијае на перцепциите, емоциите и однесувањето на целните групи — и тоа не само на непријателот, туку и на сопственото население и на меѓународните актери. Во современиот безбедносен менаџмент, психолошката војна е паралелен фронт на конфликтот: таа користи пропаганда, манипулација на наративи, селективно пласирање информации и медиумски стратегии за да се постигнат политички и оперативни цели.

Клучни елементи на психолошката војна се:

- целното обликување на наративи и симболи со цел деморализација на противникот или мобилизација на поддршка;
- селективна употреба на информации и „фраминг“ (frame-setting) за да се промени јавната интерпретација на настаните;
- употреба на медиуми и „говор на омраза“/репетитивни пораки за да се зголеми поларизацијата; и
- координирана дипломатија и медиумска активност за да се добие или зголеми меѓународната легитимност на сопствената позиција.

Во контекст на внатрешно државната криза Република Македонија во 2001 година, конструктивната работа на системот за управување со кризата со медиумите беше клучна за спречување нови кризни состојби. Во тој контекст, според воениот експерт, Благоја Марковски, конструктивната работа на системот за управување со кризата со

³⁸⁰ Bernays, E. L. Propaganda. New York: Horace Liveright, 1928, стр. 90 – 110.

медиумите може да доведе до смирување на кризата, додека изневерувањето на медиумите може да доведе до нови кризни ситуации³⁸¹.

Марковски наведува дека информирањето во врска со одбраната е дејност од исклучително значење и интерес не само за обезбедување информации за делувањето на Министерството за одбрана и армијата, туку и затоа што тоа претставува битен услов за ангажирано и квалитетно учество во донесувањето и спроведувањето на одлуките за сите важни прашања од овој сегмент на општествениот живот³⁸². Во анализата на кризата од 2001 година за објективноста во информирањето на домашните медиуми (на македонски и албански јазик), се заклучува дека преовладува мислењето за делумната објективност како генерална слика за нивното информирање. Пристрасноста во информирањето влијае на креирањето погрешна слика во јавноста за случувањата во кризните региони и ја зголемува меѓуетничката нетрпеливост и тензиите, а со самото тоа пак влијае негативно на напорите за мирно разрешување на кризата.³⁸³

Овој наод ја потврдува психолошката димензија на конфликтот, во која медиумите — свесно или несвесно — дејствуваат како канал за психолошко влијание, поттикнувајќи поларизација и недоверба помеѓу заедниците. Сите овие аспекти на психолошката војна — од медиумската пристрасност и обликување на јавната перцепција до улогата на државните и меѓународните актери — ја потенцираат потребата за системски пристап во управувањето со кризата. Следствено, анализата на локалниот пример од Македонија 2001 година овозможува да се извлечат практични импликации за безбедносниот менаџмент, кои се применливи на идни кризни ситуации и стратегии за комуникација.

Практични импликации за безбедносниот менаџмент:

- За политиките за безбедност: централната власт и безбедносните служби мора да имаат интегрирани механизми за мониторинг на медиумските наративи и брзо соодветни контрамерки (fact-checking, појаснувачки кампањи, директна дијалог-кампања со клучни групи);

³⁸¹ Марковски Б., Кризи и транзиција, Балкански форум за безбедност, Скопје, 2007, стр. 211

³⁸² Марковски Б., Кризи и транзиција, Балкански форум за безбедност, Скопје, 2007, стр. 210

³⁸³ Гелевски С., Дујовски Н., Ѓуровски М., Ѓуров Л., The importance of crisis communications as a part of the crisis management system through the prism of the conflict in 2001 in the Republic of Macedonia, KNOWLEDGE – International Journal Vol.49.5, 2001, стр. 937

- За јавни комуникации: транспарентноста и навременото информирање се критични — кога институциите не ги пополнуваат информациските празнини, тие лесно се пополнуваат со шпекулации или намерни дезинформации со штетни последици за јавната безбедност;
- За истражувањето и пракса: локалните случаи (како Македонија 2001) се вредни како студии на случај кои покажуваат како психолошките механизми работат во комбинација со воени и дипломатски акции за да се обликува крајниот исход на конфликтот.

Психолошката војна не е само инструмент на непријателот — таа е двонасочен и комплексен процес кој вклучува државни, недржавни и меѓународни актери. Вклучувањето на македонскиот пример 2001 ја демонстрира практичната врска помеѓу медиумските стратегии и политичко-дипломатските решенија, и ја прави тезата поврзана со локалната реалност и со општите теории за пропаганда и стратегиска комуникација.

5.3.3. Користење на емоциите на јавноста

Клучен елемент на стратешката комуникација е разбирањето и користењето на емоциите на јавноста. Американскиот новинар Волтер Липман во својата книга Јавното мислење истакнува дека политичкиот лидер прво се потпира на чувствителноста на јавноста³⁸⁴. Дизајнирањето на ефективни програми се базира на систематско прибирање на информации за ставовите и емоциите на публиката, што овозможува насочено обликување на перцепциите и реакциите. Најраните примери за овие методи можат да се сретнат во реторичките техники на Цицерон. Од средината на 20 век, знаењето и комуникацијата стануваат сè поважни за функционирањето на економијата и општеството. Ефикасното проучување на комуникацијата бара паралелна анализа на општеството како целина, што води кон развој на критичка теорија на комуникација. Современите медиуми ја прават едукацијата и јавната педагогија под влијание на различни интереси, што ја нагласува важноста од критичка анализа при планирање на комуникациски стратегии и влијание врз емоциите на јавноста.³⁸⁵

³⁸⁴ Lipmann, W. *Public Opinion*, New York: Harcourt, Brace and Company, 1922, стр. 29–32.

³⁸⁵ Golding, P., & Murdock, G. *Culture, Communications and Political Economy*. London: Routledge, 2000, стр. 15-20.

Во локален контекст, пример за користење на емоциите на јавноста е конфликтот во Македонија во 2001 година. Во текот на воениот конфликт и процесот што доведе до потпишување на Рамковниот договор, комуникацијата играше клучна улога во смирување на тензиите и во градење на доверба меѓу различните етнички заедници. Политичките елити, со поддршка на меѓународната заедница, ги користеа емоциите на јавноста – страв, несигурност, но и надеж – за да создадат атмосфера во која договорот беше прифатлив компромис.³⁸⁶ Овој пример покажува дека стратегиската употреба на емоциите може да придонесе кон стабилизирање на општеството и воспоставување на безбедност.

Дополнителен аспект на користење на емоциите на јавноста се согледува и во контекст на референдумот од 2018 година за промена на уставното име на државата. Иако референдумот формално не успеа поради недоволна излезност, политичките елити и дел од медиумите го интерпретираа како „успешен“, повикувајќи се на процентот на оние што гласале „за“ промена на името. Оваа комуникациска стратегија се засноваше врз активирање на емоциите на јавноста – страв од изолација, надеж за евроатлантска интеграција и чувство на „историска шанса“. Манипулацијата со емоциите придонесе за создавање перцепција дека политичката одлука има легитимитет, иако формално-правно тоа не беше случај. Последиците од оваа стратегија беа клучни за промената на власта, бидејќи значаен дел од јавноста разви чувство на недоверба и фрустрација кон институциите.

Во поширок, глобален контекст, автори како Кахнеман истакнуваат дека емоциите влијаат врз одлуките и перцепциите на луѓето, особено кога станува збор за ризик и несигурност.³⁸⁷ Лоевајнштајн го нагласува ефектот на „емотивната информативност“ (emotional salience), според која пораките кои предизвикуваат силни емоции имаат поголема веројатност да го обликуваат мислењето и поведението.³⁸⁸ Дополнително, автори како Силвестре истакнуваат дека социјалните медиуми го засилуваат емоционалното влијание на комуникацијата, овозможувајќи брзо ширење на

³⁸⁶ Министерство за надворешни работи на Република Северна Македонија. Рамковен договор. Скопје: МНР, 2001.

³⁸⁷ Kahneman, Daniel. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011, стр. 19-35.

³⁸⁸ Loewenstein, George. *Emotions in Economic Theory and Economic Behavior*. *American Economic Review* 90, no. 2, 2000, стр. 426–432.

чувства како страв, надеж или фрустрација, што го прави управувањето со јавната перцепција уште позначајно во современите дигитални средини.³⁸⁹

Овие примери, комбинирани со локалниот контекст, ја нагласуваат важноста на стратешката употреба на емоциите на јавноста како средство за управување со перцепциите, минимизирање на ризиците и градење доверба, како на национално, така и на глобално ниво. Понатамошното разгледување на комуникацијата отвора прашања не само за улогата на емоциите, туку и за начинот на кој дискурсот и односите на моќ ја обликуваат општествената реалност. Дијалектичката, критичка теорија на комуникацијата ја разгледува комуникацијата во контекст на општествени антагонизми, како што се класата, доминацијата, експлоатацијата, структурите на моќ, капиталот, идеологијата, државата, насилството и глобалниот капитализам. Ова значи дека разбирањето на комуникацијата бара разгледување на „поголемиот наратив“ на општеството, што овозможува предвидување на реакциите на јавноста и дизајн на пораки кои ќе имаат посакуван ефект.

Аристотел ја разграничува финалната кауза на дејствијата: за која цел и за чие добро се прави нешто. Уметноста, како една од петте сили на душата, се дефинира како активна состојба која вклучува разум и рационално разбирање што владее со создавањето.³⁹⁰ Оваа концепција ја потенцира улогата на создателот на пораки, чиј авторитет и рационалност се критични за убедливост и влијание врз јавноста. Холзер ја нагласува паралелата помеѓу комуникацијата и производството, при што комуникацијата произведува резултати и помага на луѓето да постигнат одредени цели.³⁹¹ Психолошката војна и медиумската манипулација се форми на комуникација, исто како и политичките протести или грижата за ранливите групи, при што постојат отугени и неотугени форми на комуникација. Лукач ја воведува концепцијата на реификација, според која луѓето се третираат како предмети, што создава доминативни и класни структури.³⁹²

³⁸⁹ Kietzmann, Jan H., Kristopher Hermkens, Ian P. McCarthy, and Bruno S. Silvestre. *Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media*. *Business Horizons* 54, no. 3, 2011, стр. 241–251.

³⁹⁰ Aristotle. *Nicomachean Ethics*, trans. W. D. Ross. Oxford University Press, 2009.

³⁹¹ Holzer, H. *Communication & Society: A Critical Political Economy Perspective*. *tripleC: Communication, Capitalism & Critique* 16 (1), 10`8, 2018, стр. 357–401.

³⁹² Lukács, G. *History and Class Consciousness*. Cambridge, MA: MIT Press, 1971, стр. 83–120.

Овие согледувања отвораат можност за подлабока анализа на начинот на кој јазикот, дискурсот и контролата на информациите се користат како средства за одржување или оспорување на постојните односи на моќ. Со тоа се создава врска меѓу емоциите, комуникациските практики и дискурзивната рамка преку која се обликува општествената реалност – што претставува основа за разгледување на дискурсот, моќта и комуникациите.

5.3.4 Дискурсот, моќта и комуникациите

Дискурсот, како општествен феномен, го создаваат и овековечуваат оние кои располагаат со моќ и средства за комуникација. Фуко смета дека вистината, моралот и смислата се формираат преку дискурсот, односно преку системот на говор и знаење кој ја обликува социјалната реалност и ја регулира социјалната пракса.³⁹³ Покрај фокусот на значењето на даден дискурс, карактеристично за овој пристап е неговиот акцент на односите на моќ. Тие се изразуваат преку јазикот и однесувањето, како и низ интеракцијата помеѓу јазикот и моќта. Овој пристап овозможува анализа на тоа како општествениот свет, изразен преку јазикот, е под влијание на различни извори на моќ. Како таков, пристапот е близок до социјалниот конструктивизам, бидејќи истражува како јазикот обликува општеството и ја одразува постоечката распределба на моќ.³⁹⁴

Начинот на кој зборуваме и размислуваме за одредена тема ја одредува нашата интерпретација и постапките во врска со таа тема. Тоа значи дека нашите постапки се водени од нашите мисли, кои се обликовани од општествените вредности, норми и односи на моќ.³⁹⁵ Овие идеи ја нагласуваат комплексната врска помеѓу дискурсот и моќта: дискурсот е истовремено средство за остварување на моќ и ефект на постоечката моќ. Човекот станува моќен низ долготрајна дискурзивна практика, а оние кои се на власт или поседуваат моќ имаат специфични дискурзивни практики кои ја одржуваат и репродуцираат нивната позиција.³⁹⁶

³⁹³ Foucault, M. *Ordinea discursului*. Paris: Gallimard, 1971, стр. 25 – 40.

³⁹⁴ Foucault, M. *Ordinea discursului*. Paris: Gallimard, 1971, стр. 25 – 40.

³⁹⁵ Foucault, M. *Ordinea discursului*. Paris: Gallimard, 1971, стр. 41 - 60.

³⁹⁶ Foucault, M. *Ordinea discursului*. Paris: Gallimard, 1971, стр. 10 – 15.

Во современото информациско опкружување, пристапот до информации и контролата над нив се сметаат како суштински извори на моќ. Петигру нагласува дека способноста за распределба и селекција на информации му овозможува на лидерот да ја насочи интерпретацијата на настаните и да влијае врз перцепциите и ставовите на следбениците.³⁹⁷ Ако лидерот е единствениот кој располага со точни и релевантни информации, следбениците немаат капацитет да оспорат неговата верзија на настаните.

Истражувањата на Фефер дополнително го истакнуваат аспектот на моќта преку контролата на информациите: овој вид моќ овозможува лидерот да ги прикрие сопствените грешки, селективно откривајќи или задржувајќи информации, со што го контролира исходот на одлуките и перцепциите на групата.³⁹⁸ Овој механизам ја нагласува суштината на информациите како ресурс на моќ, особено во организации и општествени системи каде информациите се дистрибуираат нееднакво.³⁹⁹ Дополнително, современите студии во менаџмент и социјални науки покажуваат дека дистрибуцијата на информации не само што ја воспоставува моќта на лидерите, туку истовремено обликува и културните и етичките норми во организациите, бидејќи информациите ја формираат интерпретацијата на реалноста и одлуките на колективот.⁴⁰⁰

Дискурсот исто така ја поврзува комуникацијата со пропагандата, визуелниот дизајн и емоциите на јавноста. Преку контролата на јазикот, формулирањето на пораки и визуелната репрезентација, пораките не само што се шират, туку и се легитимираат и вградуваат во јавната свест. Емоциите на јавноста се користат како инструмент за поттикнување на прифаќање на овие наративи, а дискурсот создава рамка во која овие емоции се обработуваат и насочуваат.⁴⁰¹

³⁹⁷ Pettigrew, A. *The Management of Strategic Change*, Oxford: B. Blackwell, 1987, стр. 50-70.

³⁹⁸ Pfeffer, J. *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman, 1977, стр. 242.

³⁹⁹ Clegg, S. R., D. Courpasson, and N. Phillips. *Power and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006, стр. 290 – 310.

⁴⁰⁰ Davenport, T. H., & Prusak, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998, стр. 25-40.

⁴⁰¹ Jowett, G. S., & O'Donnell, V. *Propaganda & Persuasion*. Sage, 2018, 7th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2018, стр. 145–170.; Philip M. Taylor, *Munitions of the Mind: A History of Propaganda from the Ancient World to the Present Day*, 3rd ed., Manchester: Manchester University Press, 2003, стр. 210–235.

Историски, контролата на дискурсот е централна во пропагандните стратегии и управувањето со јавната перцепција. Преку правилна комбинација на јазик, дизајн и стратешки пораки, државите, институциите и медиумите ја обликуваат јавната свест, ја засилуваат социјалната поддршка и управуваат со информациите во ситуации на кризи, конфликти или национална безбедност. Во дигиталната ера, платформите за информации и социјалните медиуми ја трансформираат природата на дискурзивната моќ, овозможувајќи брзо ширење на пораки, но истовремено создавајќи поголема подложност на манипулации и дезинформации.⁴⁰²

Со ова, дискурсот се покажува како клучен елемент на комуникацијата, интегрирајќи ја моќта на пораки, емоции и пропагандни стратегии со структурните односи на моќ. Разбирањето на неговата улога е суштинско за ефективен менаџмент на јавната перцепција, безбедноста и социјалните процеси. По разгледувањето на теоретските аспекти на дискурсот, моќта и комуникациите, станува јасно дека ефективното управување со јавната перцепција не се постигнува само со анализа на јазикот и контекстот на моќта, туку и со практична примена на овие принципи при креирање на конкретни комуникациски пораки. Разбирањето на емоциите, дискурсивните рамки и контролата на информациите станува основа за планирање на пораки кои ќе имаат посакуван ефект, особено во ситуации на криза или висок ризик.

5.4 Креирање комуникациски пораки

Креирањето на комуникациските пораки, кои подоцна се пласираат во јавноста, бара големо внимание и методолошка прецизност. Кризните комуникации претпоставуваат брзо и ефективно информирање, при што недостигот од искуство кај комуникаторите може сериозно да го наруши процесот⁴⁰³. Во ситуации на криза,

⁴⁰² Welch, D. *Propaganda, Power and Persuasion: From World War I to Wikileaks*. London: I.B. Tauris, 2013, стр. 150 – 175.

⁴⁰³ Coombs, W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2019, стр. 25–50.

комуникацијата има суштинско влијание врз очекувањата и однесувањето на граѓаните, особено кога станува збор за прашања од безбедносно значење⁴⁰⁴.

Затоа, потребата од ефективно комуницирање произлегува од две причини:

1. Високата закана за безбедноста во глобален контекст, и
2. Високото ниво на јавна чувствителност кон таквите закани⁴⁰⁵.

При креирање на ефективни пораки, важно е не само какви информации ќе се пласираат, туку и како тие ќе бидат формулирани и комуницирани. Тоа зависи од природата на настанот и од мерките што се преземаат. Во ситуации со жртви, комуникацискиот тим собира проверени информации и на јавноста ѝ доставува почетна општа информација за состојбата. Причините за настанот најчесто не се соопштуваат веднаш, бидејќи избрзани и непотврдени информации може да ја загрозат истрагата или да ја намалат довербата во институциите⁴⁰⁶.

Првенствено, потребно е да се обезбеди:

- итна помош за засегнатите,
- навремени информации од сите надлежни страни,
- и јасни и конзистентни пораки кои нема да дозволат погрешни интерпретации⁴⁰⁷.

Јасноста и објективноста се особено значајни при прашања од висока државна важност. Еден таков пример беше периодот на промена на името на државата и потпишувањето на Преспанскиот договор во 2018 година. Тогаш беше организиран референдум со прашањето: „Дали сте за членство во ЕУ и НАТО со прифаќање на

⁴⁰⁴ Reynolds, B., & Seeger, M. W. Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model. *Journal of Health Communication*, 10(1), 2005, стр. 43 – 55.

⁴⁰⁵ Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*. 4th ed. Sage, 2021, стр. 15–35.

⁴⁰⁶ Benoit, W. L. *Image Repair Theory and Corporate Reputation*. Cambridge University Press, 2015, стр. 45 – 70.

⁴⁰⁷ Smith, S. W., Atkin, C. K., Martell, D., Allen, R., & Hembroff, L. A Social Judgment Theory Approach to Conducting Formative Research in a Social Norms Campaign. *Communication Theory*, 16(2), 2006, стр. 213–230.

Договорот помеѓу Македонија и Грција?“. Иако Државната изборна комисија соопшти дека одлуката не е усвоена поради недоволен цензус, Владата излезе со став дека референдумот бил успешен и дека граѓаните гласале „за“⁴⁰⁸.

Оваа практика го отвора прашањето за објективноста на комуникацијата. Владата и комуникацискиот тим, наместо транспарентно да ја прикажат реалноста, избрале да ја претстават во поинакво светло, што може да се толкува како „политичко шминкање“ на одговорите, што е во согласност со анализите за стратегиско комуницирање во постконфликтни општества, каде државните институции често прилагодуваат пораки за да ја обликуваат јавната перцепција. Во согласност со одредбите на Преспанскиот договор, по завршувањето на внатрешните постапки и можен референдум конзистентен со Договорот, Грција беше должна да го ратификува протоколот за пристапување на Македонија во НАТО. На крај, со 81 глас во Собранието беше изгласано новото уставно име⁴⁰⁹. Овој пример покажува дека кризното комуницирање не е само прашање на брзина и ефикасност, туку и на етичност, објективност и интегритет. Комуникациите поврзани со прашањето за името останаа под посебна лупа на Европската Унија, како што потврдуваат и изјава на Фрик Јанмаат за потребите на оваа теза, долгогодишен економски советник во делегацијата на ЕУ во Македонија, а сега во Хар⁴¹⁰.

5.5 Масовната комуникација и мас медиумите

Многу влијателна теорија за масовна комуникација во средината на минатиот век, а во исто време и широко оспорувана, беше теоријата на Маршал Меклуан. Контровезниот американски комуникатор експлицитно ја прифаќа комуникацијата како основен елемент на целокупниот општествен живот. Тој го воспоставува концептот на „глобално село“ (global village), каде модерните технологии ја поврзуваат целата планета и ги трансформираат начинот на кој луѓето ја примаат, обработуваат и споделуваат информацијата⁴¹¹.

⁴⁰⁸ Државна изборна комисија (ДИК). „Извештај за резултатите од референдумот од 30 септември 2018 година.“

⁴⁰⁹ Преспански договор (2018). Final Agreement for the Settlement of the Differences as Described in the United Nations Security Council Resolutions 817 (1993) and 845 (1993).

⁴¹⁰ Поранешен раководител на Одделение во делегацијата на ЕУ во РМ, приватна комуникација, интервју.

⁴¹¹ McLuhan, M. Understanding Media: The Extensions of Man. London: McGraw-Hill, 1971, стр. 30–40.

Медиумите се суштински фактори во формирањето и менувањето на моралните и политичките ставови на поединците, а истовремено имаат значително влијание врз обликувањето на јавното мислење. Бројни автори на дваесеттиот век ја истакнаа функцијата на масовните медиуми во манипулацијата со свеста и идеолошката индоктринација, спроведена од елити на моќ и други политички и економски интересни групи. Меѓу нив се Хоркхајмер и Адорно, кои ја развија теоријата за културната индустрија, при што културата се гледа како организирана продукција базирана главно на економски и политички интереси⁴¹².

Од аспект на демократијата и јавната сфера, Ноам Чомски во својата книга Медиуми, пропаганда и систем укажува на моќта на медиумската индоктринација како контролен механизам кој го спречува јасното разбирање на настаните во светот⁴¹³. Тој посочува дека медиумите, преку селективно известување и поставување на агенди, можат да ја насочуваат јавната перцепција и да ја ограничат критичката анализа на граѓаните.

Каналите преку кои се пласира информацијата, но и времето на испраќање, се суштински за ефектот врз јавноста. Варијациите во медиумскиот избор и моментот на објавување на пораката можат значително да ја променат големината на импактот, како и начинот на кој публиката ја прима и интерпретира информацијата⁴¹⁴. Преку поврзување со претходните теми за дискурс и моќ, се забележува дека масовната комуникација е клучен механизам за репродукција на дискурзивната моќ и легитимизација на наративите што ја консолидираат позицијата на доминантните групи. Мас медиумите не само што ги пренесуваат информациите, туку и создаваат рамки за нивната интерпретација, го насочуваат вниманието на јавноста и ја обликуваат колективната свест и емоции.

⁴¹² Horkheimer, M., & Adorno, T. *Dialectic of Enlightenment*. New York: Herder and Herder, 1972, стр. 94 – 100.

⁴¹³ Chomsky, N. *Media, Propaganda and the System*. London: Pluto Press, 2002, стр. 45–70.

⁴¹⁴ Pettigrew, A. *Information Control as a Power Resource*. London: Wiley, 1972, стр. 23 – 29.

Со ова, масовната комуникација и медиумите се интегрален дел од динамиката на моќ, дискурс и пропаганда, каде информацијата и контролата над неа стануваат критични ресурси за обликување на општествените односи и јавните реакции.

5.5.1 Промена на медиумскиот простор

Додека масовната комуникација ја анализираме од теоретска перспектива, во современиот медиумски простор овие принципи добиваат нови форми и предизвици, особено под влијание на дигитализацијата и социјалните мрежи. Во последните децении, медиумскиот простор доживеа драматични и суштински трансформации. Напредокот во дигитализацијата од една страна овозможи побрза, подостапна и полесна меѓусебна комуникација, но од друга страна создаде нови ризици поврзани со ширење на лажни вести и манипулативни содржини, што дополнително ја усложни работата на комуникаторите во нивните напори да допрат до пошироката јавност⁴¹⁵. Оваа нова реалност е комплексна и не може да се игнорира, бидејќи директно ја ограничува способноста на институциите и медиумите за влијателно, транспарентно и кредибилно информирање⁴¹⁶.

Филозофот Лудвиг Витгенштајн забележал дека „лимитот на мојот јазик значи лимит во мојот свет“, нагласувајќи дека начинот на кој го артикулираме искуството и информациите ја обликува нашата перцепција на реалноста. Во современи услови, новите технологии, а особено употребата на вештачката интелигенција во креирањето и пласирањето на дезинформации, ја отежнуваат работата на комуникаторите, создавајќи нови типови кризни ситуации кои мора секојдневно да се адресираат⁴¹⁷. Од ова произлегува потребата од континуирана медиумска писменост и едукација на граѓаните, со цел зголемување на нивната критичка свест и отпорност кон манипулативни и фабрикувани содржини⁴¹⁸.

⁴¹⁵ Castells, M. *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press, 2009, стр. 210–235.

⁴¹⁶ McNair, B. *An Introduction to Political Communication*. London: Routledge, 2018, стр. 75–100.

⁴¹⁷ Wardle, C., & Derakhshan, H. “Information Disorder: Toward an Interdisciplinary Framework for Research and Policy Making.” Strasbourg: Council of Europe, 2017, стр. 12–35.

⁴¹⁸ Lazer, D., M. Baum, Y. Benkler, A. Berinsky, K. Greenhill, F. Menczer, M. Metzger, B. Nyhan, G. Pennycook, D. Rothschild, M. Schudson, S. Sloman, C. Sunstein, E. Thorson, D. Watts, and J. Zittrain. “The Science of Fake News.” *Science* 359, no. 6380, 2018, стр. 1094–1096.

Комуникациските канали претрпеа фундаментална трансформација. Додека пред петнаесетина години централна улога имаа телевизиите и печатените медиуми, денес доминираат онлајн порталите и социјалните мрежи, кои се карактеризираат со брза динамика и масовна интерактивност⁴¹⁹. Оваа промена создаде нова медиумска екологија во која секој канал бара специфичен пристап, јазик и стратегија за да се обезбеди соодветен опфат и кредибилитет. Дополнително, појавата на таканаречените „алгоритамски медиуми“ (Facebook, X/Twitter, TikTok) значи дека комуникаторите мора да развиваат стратегии не само за информирање, туку и за справување со алгоритамски пристрасности и филтер-балони⁴²⁰. Со тоа, улогата на комуникацијата во дигиталната ера не е само во пренесување информации, туку и во создавање доверба, градење критичка медиумска култура и справување со ризиците на дигиталната сфера.

5.6 Стратешката улога на современите односи со јавност

Современите односи со јавност се развија како одговор на растечката комплексност на општествените процеси и потребата за транспарентно управување со јавниот интерес. Тие еволуираа од традиционалното масовно информирање кон интегрирана стратегија за комуникација, каде институциите ја користат комуникацијата како клучен инструмент за креирање политики, управување со ризици и градење доверба кај јавноста. Во оваа смисла, комуникацијата не е само средство за пренесување информации или „storytelling“, туку суштински елемент за обезбедување на ефикасни и ефективни одлуки во институциите.

Груниг во својата Теорија за извонредност (Excellence Theory) истакнува дека ефикасната двонасочна симетрична комуникација овозможува институциите да ја разберат јавната перцепција и да ја интегрираат во своите стратегии, со што се зголемуваат ефективноста и легитимитетот на донесените одлуки.⁴²¹ Преку постојан мониторинг на јавните реакции и перцепции, институциите можат да идентификуваат потенцијални слабости или ризици и да преземат превентивни мерки.

⁴¹⁹ Newman, N., R. Fletcher, A. Schulz, S. Andi, and M. Nielsen. Reuters Institute Digital News Report 2023. Oxford: University of Oxford, 2023, стр. 12 – 28.

⁴²⁰ Pariser, E. The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You. New York: Penguin Press, 2011, стр. 65–92.

⁴²¹ Grunig J. E. and T. Hunt, Managing Public Relations, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984, стр. 45–68.

Слично, Еделман нагласува дека довербата и интегритетот се основни за долгорочен успех, а стратешката комуникација претставува алатка за управување со кризи и зајакнување на легитимитетот на институциите.⁴²² Според него, систематското информирање на јавноста и интеракцијата со клучните актери овозможува институциите да ја намалат веројатноста за оперативни и стратешки грешки, како и да обезбедат повисоко ниво на доверба и стабилност. Дополнително, автори како Кутлип и Брум ја истакнуваат важноста на истражувањето и анализа на јавноста како основа за креирање комуникациски стратегии, со што се поврзува реакцијата на јавноста со процесот на донесување одлуки и планирање политики.⁴²³ Според нив, секоја ефективна стратегија за комуникација почнува со детална анализа на информации од јавноста, медиумите и релевантни чинители, со цел да се идентификуваат слабости и да се формулираат мерки кои ќе ја поддржат институционалната отпорност.

Според Хит и Кумбс, современите односи со јавност имаат стратешка функција што ги поврзува комуникацијата, јавната перцепција и организациското управување.⁴²⁴ Тие сметаат дека ПР професионалците треба да бидат активно вклучени во процесот на донесување одлуки, бидејќи преку комуникацијата институциите можат да предвидат ризици, да управуваат со кризите и да ја зајакнат довербата на јавноста. Примената на овие принципи во институционалната пракса ја потврдува поставената хипотеза дека комуникацијата има далекосежни позитивни импликации и влијае врз подготвеноста на институциите за навремен и соодветен одговор во случаи на потенцијални закани и ризици. Преку анализа на информации од јавноста, институциите можат да идентификуваат критични точки и да ги вградат во своите оперативни и стратешки планови, со што се намалува ризикот од ескалација и се создава повисоко ниво на безбедност.

Современиот институционален ПР се карактеризира со воспоставување на конзистентни и мерливи цели. Секоја кампања треба да овозможи конкретни резултати кои можат да се следат и анализираат, а тоа ја потврдува ефикасноста на

⁴²² Edelman, Daniel J. *Trust and the Role of Strategic Communication*. New York: Edelman Insights, 2019, стр. 10–25.

⁴²³ Cutlip, Scott M., Allen H. Center, и Glen M. Broom. *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2006, стр. 52–78.

⁴²⁴ Heath R. L. and W. T. Coombs, eds., *The SAGE Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2021, стр. 101–123.

комуникациските активности. Преку систематски мониторинг на јавните реакции и анализа на слабости, институциите можат да идентификуваат области за подобрување и да предложат конкретни мерки кои ќе ја зголемат нивната оперативна отпорност и доверба во јавноста.⁴²⁵

Дополнително, интегрираната стратегија овозможува институциите да дејствуваат проактивно, да координираат интерно и екстерно, и да обезбедат дека јавноста ќе добие точни, навремени и транспарентни информации. На тој начин, комуникацијата станува суштински елемент за креирање политики, спречување на ескалација на ризици и зајакнување на општата безбедност.

⁴²⁵ Coombs, W. Timothy. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019, стр. 45 – 67.

Заклучок

Комуникацијата претставува крвоток на институциите и организациите: преку неа институциите ја градат својата легитимност, транспарентност и репутација, што им овозможува успешно функционирање во демократски и кризни услови⁴²⁶. Во свет кој е постојано изложен на промени и неизвесности, улогата на комуникациите станува сè поважна. Во изминатите петнаесет години, Македонија се соочи со серија од сериозни кризи: глобалната финансиска криза во 2009 година, пандемијата на COVID-19 во 2020 година и војната во Украина во 2022 година, која имаше далекусежни последици врз безбедносната и економската стабилност⁴²⁷. Истовремено, земјата се движи низ комплексен процес на евроатлантска интеграција: иако стана 30-та членка на НАТО, процесот на пристапување во Европската Унија останува блокиран, прво поради спорот за името со Грција, а потоа и поради вето од Бугарија⁴²⁸. Овие предизвици го потврдуваат тврдењето на аналитичарите дека живееме во ера на перманентна криза, каде државите и општествата се движат од една кон друга закана⁴²⁹.

Во такво опкружување, комуникациите не се луксуз, туку неопходност. Тие претставуваат основен инструмент за управување со јавната перцепција, за одржување доверба и за градење отпорност на општеството. Ефективната кризна комуникација овозможува предвидување на ризици, навремено информирање и минимизирање на негативните последици врз јавноста и институциите⁴³⁰.

⁴²⁶ Habermas, J. *The Structural Transformation of the Public Sphere*. Cambridge, MA: MIT Press, 1991, стр. 27 – 72.

⁴²⁷ Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2017, стр. 71 – 92.

⁴²⁸ Bechev, D. *Rival Power: Russia's Influence in Southeast Europe*. New Haven, Yale University Press, 2017, стр. 87 – 104.

⁴²⁹ Rosenthal, U., Boin, A., & Comfort, L. *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield, IL: Charles C. Thomas Publisher, 2001, стр. 1 – 25.

⁴³⁰ Coombs, W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2021, стр. 1 – 30.

Одлуката „да се оди во јавност“ секогаш се носи на највисоко институционално ниво, во соработка со комуникациските тимови и портпаролите. Но, успешната комуникација не завршува со едноставно пласирање информации. Таа бара:

- стратешки пристап заснован на докази и податоци;
- проактивно ангажирање со граѓаните и медиумите;
- транспарентност и објективност во информирање;
- и развивање на сценарија за справување со непредвидени ситуации⁴³¹.

Ефективната комуникација е важна од два аспекти, прво за оние кои поседуваат политичка моќ, таа е предуслов за градење легитимитет, добивање на довербата од граѓаните и обезбедување легитимитет за водење на државата. Второ ефективните комуникации обезбедуваат подобра координација и управување со државните политики, при што мислењата и преференците на јавноста се интегрираат во формалните одлуки и Закони.

Односите со јавноста, како стратешка функција, станаа незаменлив дел од институционалното планирање. Тие не се сведуваат само на создавање убедливи пораки, туку вклучуваат заштита на институционалниот интегритет, промоција на стратешките интереси и придржување кон етичките стандарди⁴³².

Примерите анализирани во трудот покажуваат дека внатрешната комуникација не е само организациски инструмент, туку критичен безбедносен ресурс. Колку повеќе информации се споделуваат навремено и доверливо, толку подобро организацијата може да ја координира својата активност, да ги спречи ризиците и да ги постигне поставените цели. Како што забележуваат Кумбс и Хит & О’Хеар, интегрираниот и транспарентен комуникациски систем е најдобрата гаранција за стабилност и отпорност на институцијата во време на потенцијални закани.

Успешениот безбедносен менаџмент подразбира подеднакво водење ефективна надворешна комуникација како критичен елемент за управување со кризни ситуации,

⁴³¹ Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. *Communication and Organizational Crisis*. Greenwood Publishing, 2003, стр. 21 - 45.

⁴³² Heath, R. L., & Johansen, W. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Hoboken, NJ: Wiley, 2018, стр. 1463-1486.

градење доверба и намалување на негативните ефекти од заканите, несреќите и непредвидливите ситуации. Притоа клучно е навремено спроведување на интегрирано планирање, јасна распределба на улоги, употреба на повеќе комуникациски канали и постојана адаптација на пораките според реакциите на јавноста како основни елементи на ефективен безбедносен менаџмент. Во современиот дигитален контекст, ова дополнително значи воспоставување прецизни процедури за користење на социјалните медиуми, постојано мониторирање на информации, брзо верификување и корекција на неточни или дезинформиращки содржини. Кога е добро структурирана и координирана, надворешната комуникација, станува моќно средство за стабилизирање на ситуациите, намалување на ризиците и поддршка на долгорочната стратешка политика на државата, особено во време на кризи и неизвесности.

Во ерата на глобализација, дополнителен предизвик претставува меѓукултурната комуникација, која бара адаптација кон различни медиумски системи, културни контексти и политички услови.⁴³³

Меѓународната комуникација претставува неопходен ресурс за современиот безбедносен менаџмент. Ефективната синхронизација на пораки, конзистентното известување и културно чувствителното прилагодување на информации се клучни за намалување на ризиците, избегнување на конфликти и зајакнување на довербата меѓу меѓународните актери. Тековните геополитички промени, вклучувајќи ја и променетата позиција на САД и на одредени европски земји кон регионалните конфликти, покажуваат дека комуникацијата мора да биде адаптивна и стратешки насочена. Јасно е дека комуникацијата е рамноправен инструмент на моќ со воената, економската и дипломатската димензија, а државите, вклучително и Македонија, со усогласен пристап можат да придонесат кон стабилноста на Алијансата, зајакнување на колективниот безбедносен менаџмент и градење доверба меѓу меѓународните партнери.

Ефикасната меѓународна комуникација овозможува и превенција на конфликти, навремено информирање на партнерите и создавање услови за координирано

⁴³³ Hall, E. T. *Beyond Culture*. Garden City, N.Y.: Anchor Books, 1976, стр. 105 – 117.

справување со глобални закани, што е особено значајно во време на промени и неизвесности. Ефективниот комуникациски систем и кризните комуникации се критични за современиот безбедносен менаџмент, бидејќи тие овозможуваат навремена и точна размена на информации, координација на одговори и градење доверба во институциите. Примери од Македонија и од меѓународната практика јасно покажуваат дека недостатокот на интегрирани системи може да резултира со оперативни и безбедносни пропусти, вклучувајќи доцнење во донесувањето на одлуки, контрадикторни пораки и зголемена ранливост на дезинформации. Од друга страна, добро структурирани системи со јасна стратешка компонента овозможуваат побрза реакција на кризи, минимизирање на штети и конзистентно информирање на јавноста. Тие исто така ја зголемуваат способноста на институциите да управуваат со очекувањата на граѓаните, да намалат паника и конфузија и да создадат долгорочна доверба. Во комплексни ситуации, како природни катастрофи, здравствени кризи или безбедносни инциденти, интегрираниот комуникациски пристап овозможува координација меѓу различни државни и недржавни актери, меѓународни партнери и медиуми, со што се зајакнува отпорноста на општеството и се намалуваат ризиците од ескалација.

Примената на вакви системи не е само техничка потреба, туку и стратешки ресурс: тие создаваат рамка за постојана анализа на информации, брзо идентификување на потенцијални закани и прецизно таргетирање на комуникациските пораки. Особено во дигиталната ера, каде дезинформациите и манипулативните пораки се шират со голема брзина, интегрираните кризни комуникации стануваат клучен елемент за одржување на јавниот ред, довербата во институциите и колективната безбедност.

Способноста на комуникацијата да влијае на јавното мислење и да ги обликува наративите носи значајна одговорност. Во време на зголемена поларизација, дезинформации и недоверба, комуникациските професионалци мора да делуваат со интегритет, објективност и со приоритет на јавното добро. Само така комуникацијата може да остане витален столб на ефективниот безбедносен менаџмент и на доброто владеење во целина.

Работна библиографија

Albin C. The Global Security Challenge to Negotiation: Toward the New Agenda, *Negotiation Journal*, 38(6), 1995.

Albright J. *Strategic Communication in Times of Crisis*, New York: Routledge, 2021.

Albright J., *Strategic Communication in Times of Crisis*, New York: Routledge, 2021.

Albright J., *Strategic Communication in Times of Crisis*, New York: Routledge, 2021.

Albright, J. (2021). *Strategic Communication in Times of Crisis*. New York: Routledge, 2021.

Anderson, P., *Leadership and Strategic Communication in Security*. Oxford: Oxford University Press, 2021.

Argenti, P. A., and C. M. Barnes. *Digital Strategies for Strategic Communication*. New York: McGraw-Hill, 2009.

Argenti, P., & Forman, J. *The Power of Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill, 2002.

Aristotel, *The Art of Rhetoric*.

Aristotle. *Nicomachean Ethics*, trans. W. D. Ross. Oxford University Press, 2009.

Aristotle. *On Rhetoric: A Theory of Civic Discourse*. Translated by George A. Kennedy. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2007.

Aristotle. *On Rhetoric: A Theory of Civic Discourse*. Translated by G. A. Kennedy. 2nd ed. New York: Oxford University Press, 2007.

Arjen Boin, Paul 't Hart, Eric Stern, and Bengt Sundelius, *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*, 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2017, p. 106; W. Timothy Coombs, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019.

Arkin, W. M. *The Unexamined Threat of Government Secrecy*. The New Press, 2006.

Arnold Wolfers, *National Security as an Ambiguous Symbol*. *Political Science Quarterly*, Vol. 67, No. 4 1952.

Aron, R. *Peace and War: A Theory of International Relations*. Garden City, NY: Doubleday, 1966.

Ashcraft, K. L., Kuhn, T., & Cooren, F. "Constitutional Amendments: 'Materializing' Organizational Communication." *Academy of Management Annals*, 3(1), New York, NY: Routledge / Taylor & Francis, 2009.

Axley, S. R., "Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor." *Academy of Management Review*, 9(3), 1984.

Babbie, E. *The Practice of Social Research*. 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2021.

Baldwin, D. A., *Security Studies: An Introduction*, 3rd edition, Oxford: Oxford University Press, 2012.

- Baynes, Chris. "Coronavirus Pandemic Worst Crisis Since Second World War, Says UN Chief." *The Independent*, April 1, 2020.
- Bechev, D. *Rival Power: Russia's Influence in Southeast Europe*. Yale University Press, 2017.
- Bennett, W. Lance, and Steven Livingston. "The Disinformation Order: Disruptive Communication and the Decline of Democratic Institutions." *European Journal of Communication* 33, no. 2, 2018.
- Benoit, W. L. *Image Repair Discourse and Crisis Communication*. *Public Relations Review*, 23(2), 1997.
- Benoit, W. L. *Image Repair Theory and Corporate Reputation*. Cambridge University Press, 2015.
- Berge, J. *Tylenol Crisis Case Study*. *Public Relations Journal*, 1988.
- Berlo, D. K. *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1960.
- Berlo, David K. *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1960.
- Bernays, E. L. *Propaganda*. New York: Horace Liveright, 1928.
- Blinder, Alan S. *After the Music Stopped: The Financial Crisis, the Response, and the Work Ahead*. New York: Penguin Press, 2013.
- Bodansky, D. "The Legal Character of the Paris Agreement." *Review of European, Comparative & International Environmental Law*, 25(2), 2016.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Cambridge University Press, 2017.
- Boin, A., P. 't Hart, E. Stern, and B. Sundelius. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press, 2020.
- Boin, A., P. 't Hart, E. Stern, and B. Sundelius. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press, 2020.
- Boin, Arjen, Paul 't Hart, Eric Stern, and Bengt Sundelius. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press, 2016.
- Bojović, R., D. Vuković, and I. Petrović. "Crisis Communication Management in the Public Sector: Lessons from Southeast Europe." *Media Studies* 11, no. 2, 2020.
- Bojović, R., Vuković, D., & Petrović, I. "Crisis Communication Management in the Public Sector: Lessons from Southeast Europe." *Media Studies*, 11(2), 2020.
- Booth K. *Global Security*. In: Kaldor, M., & Rangelov, I., editors. *The Handbook of Global Security Policy*. Wiley Blackwell, 2014.
- Booth K. *Global Security*. In: Kaldor, M., & Rangelov, I., editors. *The Handbook of Global Security Policy*. Wiley Blackwell, 2014, pp. 11–30.
- Booth K., *Global Security*, ed: Kaldor, M. & Rangelov, I. (Eds.), *The Handbook of Global Security Policy*, Wiley Blackwell, 2014 pp.

- Bosworth, A. B. *Conquest and Empire of Alexander the Great*. Cambridge University Press, 1988.
- Brennen, J. Scott, Felix Simon, Philip N. Howard, and Rasmus Kleis Nielsen. "Types, Sources, and Claims of COVID-19 Misinformation." Reuters Institute for the Study of Journalism, 2020.
- Brookings Institution. *Making Sense of NATO on the US Presidential Campaign Trail*. Washington, DC: Brookings Institution, 2020, p. 10.
- Brooks, S. K., R. K. Webster, L. E. Smith, L. Woodland, S. Wessely, N. Greenberg, and G. J. Rubin. "The Psychological Impact of Quarantine and How to Reduce It: Rapid Review of the Evidence." *The Lancet* 395, no. 10227, 2020.
- Brown, K., *Security Management and Communication Strategies*. Berlin: Springer, 2021.
- Bryden, A., & Fluri, P. *Security Sector Reform: Institutions, Society and Good Governance*. Geneva: Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2003.
- Buhmann, Alexander, Øyvind Ihlen, and Charlotte Aaen-Stockdale. "Connecting the Dots: A Bibliometric Review of Habermasian Theory in Public Relations Research." *Journal of Communication Management* 23, no. 4, 2019.
- Bull H. *The Anarchical Society: A Study of Order in World Politics*. 3rd ed. New York: Columbia University Press, 2002.
- Buzan B., Wæver, O., & de Wilde, J. *Security: A New Framework for Analysis*. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 1998.
- Buzan, B. *People, States and Fear: An Agenda for International Security Studies in the Post-Cold War Era*, 2nd ed., London: Harvester Wheatsheaf, 1991.
- Buzan, B. *People, States and Fear: The National Security Problem in International Relations*. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1983.
- Buzan, B., Wæver, O., & de Wilde, J. *Security: A New Framework for Analysis*. Boulder: Lynne Rienner, 1998.
- Cartledge, P. *Alexander the Great: The Hunt for a New Past*. London: Pan Macmillan, 2004.
- Castells, M. *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press, pp. 2009.
- Chadwick, A. *The Hybrid Media System: Politics and Power*. Oxford: Oxford University Press, 2013, pp. 4–5.
- Chadwick, A., & J. Stanyer. *Deception as a Digital Campaign Tool: COVID-19 and Beyond*. Routledge, 2022, p. 45.
- Chomsky, N. *Media, Propaganda and the System*. London: Pluto Press, 2002.
- Christensen, L. T., & Langer, R. "Transparency and Trust in Public Institutions." *Journal of Public Relations Research* 21(3), 2009.
- Christensen, L. T., & Langer, R. "Transparency and Trust in Public Institutions." *Journal of Public Relations Research* 21(3), 2009, pp. 213–234; Pew Research Center. *Trust in Government and Public Officials*. Washington, D.C.: Pew Research Center, 2023.

- Christensen, L. T., & Langer, R. (2009). "Transparency and Trust in Public Institutions." *Journal of Public Relations Research* 21(3), 2009, p. 213.
- Christensen, L. T., & Langer, R. Transparency and Trust in Public Institutions. *Journal of Public Relations Research*, 21(3), 2009, pp. 213–234.
- Christensen, L. T., and R. Langer. *Strategic Public Relations: Principles and Practice*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2009.
- Churchill W. Broadcast on the German Invasion of the Soviet Union, 22 June 1941. Преземено од Second by Second World War (2013, June 21). „This week in the War, 16–22 June 1941: If Hitler invaded Hell...“.
- Clegg, S. R., D. Courpasson, and N. Phillips. *Power and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006.
- Colebatch, H. K. "Javne politike i policy analiza: modeli, kultura i praksa." *Anali Hrvatskog politološkog društva*, 1(1), 2004.
- Colebatch, H. K. *Policy*. 3rd ed. Open University Press, 2009.
- Coombs W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019.
- Coombs, W. T. *Applied Crisis Communication and Crisis Management: Cases and Exercises*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014.
- Coombs, W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2007.
- Coombs, W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. 4th ed., Sage Publications, 2019.
- Coombs, W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2019.
- Coombs, W. T., and Holladay S. J. *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford: Wiley-Blackwell, 2010.
- Corker, David. *Disclosure in Criminal Proceedings*. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- Cornelissen, J. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage Publications, 2020.
- Cornelissen, Joep. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2020.
- Cortavarría Checkley, L., & Piris, A. *Public Communication During a Financial Crisis*. International Monetary Fund, 2022.
- Council on Foreign Relations. *Trump and NATO: Global Perspectives after the 2024 Summit*. 2024.
- Craig, R. T. "Communication Theory as a Field." *Communication Theory* 9, no. 2, 1999.
- Craig, R. T., and L. K. Tracy. *Communication as Constructive Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010.

Creswell, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014.

Criado, J. I., & J. Villodre. "Public Communication, Digital Media and COVID-19: Government Responses in Spain." *Policy & Internet* 13, no. 4, 2021.

Cukierman, A., *The Limits of Transparency*, *Economic Notes*, Vol. 38, Issue 1-2, 2009.

Cutlip, Scott M., Allen H. Center, и Glen M. Broom. *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2006.

Dance, F. E. X. *The Functions of Human Communication: A Theoretical Approach*. *Speech Monographs*, 37(2), 1970.

Davenport, T. H., & Prusak, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

David N. Bossie, *Intelligence Failure: How Clinton's National Security Policy Set the Stage for 9/11*, 2004.

Davis, H., *Crisis Management and Public Communication*. New York: Palgrave Macmillan, 2019.

Denzin, N. K. *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: Routledge, 2017.

Dimitrov, R. S. "The Paris Agreement on Climate Change: Behind Closed Doors." *Global Environmental Politics*, 16(3), 2016.

Đurić Atanasievski, D., and S. Karović. "Crisis Communication in Military Organization Systems." *Vojno delo* 63, no. 3, 2011.

Đurić-Atanasievski, K., & Karović, S. Crisis communication in military organization systems. *Vojno delo*, 63(3), 2011.

Easton, D. *A Systems Analysis of Political Life*. New York: Wiley, 1965.

ECB, *Financial Stability Review*, 2021.

Edelman, Daniel J. *Trust and the Role of Strategic Communication*. New York: Edelman Insights, 2019.

Ellul J. *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes*. New York: Vintage Books, 1965.

European Central Bank. *Communication to Prevent Financial Crises*. Frankfurt: European Central Bank, 2018.

Everett D. *Language: The Cultural Tool*. New York: Pantheon, 2012.

Falkheimer, J., and Heide M. *Strategic Communication: An Introduction to Theory and Global Practice*. New York: Routledge, 2022.

- Falkheimer, J., and M. Heide. *Strategic Communication: An Introduction to Theory and Global Practice*. New York: Routledge, 2022.
- Fearn-Banks, K. *Crisis Communications: A Casebook Approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.
- Fell, J. et al., *Communication for financial crisis prevention*, IMF Working Paper, 2020.
- Fell, J., Gardo, S., Klaus, B., Wendelborn, J., & Vrendenborg, S., *Communication to Prevent Financial Crises*, Frankfurt: European Central Bank, 2018.
- Fell, J., Gardó, S., Klaus, B., Wendelborn, J., & Wredenberg, S., *Communication for financial crisis prevention: a tale of two decades*, IMF Working Paper, 2020.
- Flick, U. *An Introduction to Qualitative Research*. 6th ed. London: SAGE, 2018.
- Foucault, M. *Ordinea discursului*. Paris: Gallimard, 1971.
- Frederic S. Mishkin, “Over the Cliff: From the Subprime to the Global Financial Crisis,” *Journal of Economic Perspectives* 25, no. 1, 2011, p. 49.
- Freedman, Jennifer, G. H. Gjørsv, and V. Razakamaharavo. “Identity, Stability, Hybrid Threats and Disinformation.” *Icono* 14 19, no. 1, 2021, pp. 1–15.
- Frontline: Inside the Meltdown. PBS Television Broadcast, February 17, 2009.
- Fukuyama F., *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York: Free Press, 1995.
- Gennaioli, Nicola, Andrei Shleifer, and Robert Vishny. “Neglected Risks, Financial Innovation, and Financial Fragility.” *Journal of Financial Economics* 104, no. 3, 2012.
- Giddens A.. *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Stanford: Stanford University Press, 1991.
- Global Risk Perception Report. Geneva: Global Security Institute, 2004.
- Golding, P., & Murdock, G. *Culture, Communications and Political Economy*. London: Routledge, 2000.
- Green, P. *Alexander of Macedon, 356–323 B.C.: A Historical Biography*. University of California Press, 1991.
- Grunig, J. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992.
- Habermas J. *The Theory of Communicative Action*. Boston: Beacon Press, 1984.
- Habermas, J. *The Crisis of the European Union: A Response*. Polity Press, 2012.
- Habermas, J. *The Structural Transformation of the Public Sphere*. MIT Press, 1991.
- Habermas, J. *The Theory of Communicative Action, Volume One: Reason and the Rationalization of Society* (T. McCarthy, Trans.). Boston: Beacon Press, 1984.

- Haldane, A., & McMahon, M. "Central Bank Communications and the General Public." AEA Papers and Proceedings, 2018.
- Haldane, A., & McMahon, M. "Central Bank Communications and the General Public." AEA Papers and Proceedings, 2018.
- Hale, T., Angrist, N., Goldszmidt, R., Kira, B., Petherick, A., Phillips, T., Webster, S., Cameron-Blake, E., Hallas, L., Majumdar, S., and Tatlow, H. "Government Responses and COVID-19 Mortality." *Nature Human Behaviour* 4, no. 5, 2020.
- Hale, Thomas, et al. Oxford COVID-19 Government Response Tracker. Oxford: Blavatnik School of Government, 2020.
- Hall, Edward T. *Beyond Culture*. New York: Anchor Books, 1976.
- Hallahan, K. *Strategic Communication in Government and Security Institutions*. New York: Routledge, 2010.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D., & Sriramesh, K. *Defining Strategic Communication*. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 2007.
- Harris, P. R., and R. T. Moran. *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for Cross-Cultural Business Success*. New York: Routledge, 2011.
- Hart, P. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: McGraw-Hill, 1993.
- Heath R. L. and W. T. Coombs, eds., *The SAGE Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2021.
- Heath R. L., & O'Hair H. D. *Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York: Routledge, 2008.
- Heath, R. L., & Johansen, W. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Wiley-Blackwell, 2018.
- Heath, R. L., & O'Hair, H. D. *Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York: Routledge, 2008, p. 112–114.
- Heath, R. L., & Vasquez, G. M. *Handbook of Public Relations*. London: Sage Publications, 2001.
- Heath, R. L., and O'Hair, H. D., eds. *Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York: Routledge, 2020.
- Heath, R. L., and W. Johansen. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Hoboken, NJ: Wiley, 2018.
- Heath, Robert L. *Encyclopedia of Public Relations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2013.
- Heath, Robert L., and H. Dan O'Hair, eds. *Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York: Routledge, 2020, p. 210.
- Heath, Robert L., and Michael J. Palenchar. *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*. 4th edition. Thousand Oaks, CA: Sage, 2019.
- Heuer, R. J. *Psychology of Intelligence Analysis*. Washington, DC: CIA Center for the Study of Intelligence, 1999.

- Hewedy, A. *Militarization and Security in the Middle East*. London: Printer Publishers, 1989.
- Hill, M. *The Public Policy Process*. 7th ed. Routledge, 2014.
- Holzer, H. "Communication & Society: A Critical Political Economy Perspective." *tripleC: Communication, Capitalism & Critique* 16 (1), 10`8, 2018.
- Horkheimer, M., & Adorno, T. *Dialectic of Enlightenment*. New York: Herder and Herder, 1972.
- Hough, P. *Understanding Global Security*. London: Routledge, 2006.
- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. *Studying Public Policy*. 4th ed. Oxford University Press, 2020.
- International Monetary Fund (IMF). *World Economic Outlook: Financial Stress, Downturns, and Recoveries*. Washington, D.C.: IMF, October 2008.
- Ireton, Cheryl, and Julie Posetti. *Journalism, 'Fake News' & Disinformation: Handbook for Journalism Education and Training*. UNESCO, 2018.
- Jacobsen Christian B. and Hans H. Salomonsen. *Leadership Strategies and Internal Communication in Public Organizations*. *Public Management Review* 22, no. 5, 2020.
- Jakubiec M. *The Importance of Internal Communication for Management of an Organisation*. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, no. 151, 2021.
- Jo, S., & Shim, S. W. *Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships*. *Public Relations Review*, 31(2), 2005.
- John, P. *Analysing Public Policy*. 2nd ed. Routledge, 2012, p.25.
- Johnson, A., *Strategic Communication in Modern Security Management*. London: Palgrave Macmillan, 1987.
- Johnston, J. *Public Relations and the Public Interest: Communication in a Democratic Society*. New York: Routledge, 2016.
- Jowett, G. S., & O'Donnell, V. *Propaganda & Persuasion*. Sage, 2018, 7th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2018, 145–170.; Philip M. Taylor, *Munitions of the Mind: A History of Propaganda from the Ancient World to the Present Day*, 3rd ed., Manchester: Manchester University Press, 2003.
- Jowett, G. S., & O'Donnell, V. *Propaganda and Persuasion* (5th ed.). SAGE Publications, 2021.
- Jowett, Garth S., and Victoria O'Donnell. *Propaganda & Persuasion*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018.
- Kahneman, Daniel. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
- Katz R., et al. "Global Health Security and COVID-19: Lessons Learned." *Health Security* 18, no. 3, 2020.

- Kennedy, P. Подготовка за 21. век. Белград: Службен гласник, 1997.
- Kietzmann, Jan H., Kristopher Hermkens, Ian P. McCarthy, and Bruno S. Silvestre. "Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media." *Business Horizons* 54, no. 3, 2011.
- Kim, Young-Won. "The Convergence of Habermas' Communicative Action Theory and Public Relations." *Korean Journal of Communication and Information* 30, 2005.
- Kissinger H. *World Order*. New York: Penguin, 2014.
- Kissinger, H. *Diplomacy*. New York: Simon & Schuster, 1994.
- Kolodziej, Edward A. *Security and International Relations*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
- Krasner, S. D. *Sovereignty: Organized Hypocrisy*. Princeton: Princeton University Press, 1999.
- Krippendorff, K. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019.
- Kuhn, T., & Burk, N. "On the Mutuality of Communication and Organization: A Rejoinder to Cooren." *Management Communication Quarterly*, 28(4), 2014.
- La Rosa, G., et al. "SARS-CoV-2 Has Been Circulating in Northern Italy Since December 2019: Evidence from Environmental Monitoring." *Science of The Total Environment* 750, 2021.
- Landler, Mark. "U.S. Investing \$250 Billion in Banks." *The New York Times*, October 14, 2008.
- Lapinski, M. K., & Rimal, R. N. "An Explication of Social Norms." *Communication Theory* 15(2), 2005.
- Lasco, Gideon, and Nicole Curato. "Medical Populism." *Social Science & Medicine* 221, 2019, pp. 1–8.
- Lasswell, H. D. *Propaganda Technique in the World War*. Cambridge: MIT Press, 1941.
- Lasswell, H. D., Smith, B. L., & Casey, R. D. *Propaganda, Communication and Public Opinion*. Princeton: Princeton University Press, 1946.
- Lasswell, Harold D. *Propaganda Technique in the World War*. New York: Peter Smith Publisher, 1935.
- Lazer, D., M. Baum, Y. Benkler, A. Berinsky, K. Greenhill, F. Menczer, M. Metzger, B. Nyhan, G. Pennycook, D. Rothschild, M. Schudson, S. Sloman, C. Sunstein, E. Thorson, D. Watts, and J. Zittrain. "The Science of Fake News." *Science* 359, no. 6380, 2018.
- Ledingham, J., and S. Bruning. *Public Relations as Relationship Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.
- Lewin, K.. "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change." *Human Relations* 1, no. 1, 1947.

- Lindholm, C., & Sarangi, S. "Crisis Communication in Multicultural Organizations." *Communication Research* 49(5), 2022.
- Lindholm, C., & Sarangi, S. "Crisis Communication in Multicultural Organizations." *Communication Research* 49(5), 2022.
- Lindholm, C., & Sarangi, S. "Crisis Communication in Multicultural Organizations." *Communication Research* 49(5), 2022.
- Lindholm, C., & Sarangi, S. *Crisis Communication in Multicultural Organizations.* *Communication Research*, 49(5), 2022.
- Lipmann, W. *Public Opinion*, New York: Harcourt, Brace and Company, 1922.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. *Theories of Human Communication*. Boston: Wadsworth, 2008.
- Loewenstein, George. "Emotions in Economic Theory and Economic Behavior." *American Economic Review* 90, no. 2, 2000.
- Lowenthal, M. M. *Intelligence: From Secrets to Policy*. 8th ed. Washington, DC: CQ Press, 2017.
- Luhmann N.. *Risk: A Sociological Theory*. Berlin: Walter de Gruyter, 2000.
- Luis Cortavarría Checkley and Alvaro Piris, *Public Communication During a Financial Crisis*, Washington, DC: International Monetary Fund, 2022.
- Lukács, G. *History and Class Consciousness*. Cambridge, MA: MIT Press, 1971.
- Mark Granovetter, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology* 91, no. 3, 1985.
- McCown N., Men L. R. Jiang, H., and Shen H. *Internal Communication and Employee Engagement: A Case Study Approach*. London: Routledge, 2023.
- McLuhan, M. *Understanding Media: The Extensions of Man*. London: McGraw-Hill, 1971.
- McNair, B. *An Introduction to Political Communication*. London: Routledge, 2018.
- McPhee, R. D., and D. Zaug. "Organizational Theory, Organizational Communication, and Constitutive Approaches." In the *Handbook of Organizational Communication*, edited by F. Jablin and L. Putnam. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- McQuail, D. *McQuail's Mass Communication Theory*. London: Sage Publications, 2010.
- Mergel, I., Ganapati, S., Greeves, T., & Fountain, J. E. "Digital Transformation of Public Administration and Citizen Engagement in the COVID-19 Crisis." *Public Administration Review* 81, no. 5 (2021): 753–761.
- Michelsen, N. "Communication as a Professional Practice: Between Rationality and Reflexivity." *Nordicom Review* 41, no. 1, 2020.
- Miller K. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth, 2006.

Ministry of Foreign Affairs of the Republic of North Macedonia. "Press Release – The Ministry Most Vehemently Condemns Yesterday’s Decision of the Official Kremlin Setting into Motion a Military Intervention by Russian Forces Against Ukraine." 24 February 2022. Cited in Gjorgjioska, M. A. Initial Reactions to the Russia–Ukraine Conflict. China CEE Institute, Biennial Briefings (Vol. 48, No. 4). https://china-cee.eu/wp-content/uploads/2022/08/2022er02_NorthMacedonia.pdf

Mishkin, Frederic S. *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets*. 12th ed. Boston: Pearson, 2019.

Mosse, G. L. *The Nationalization of the Masses: Political Symbolism and Mass Movements in Germany from the Napoleonic Wars through the Third Reich*. Howard Fertig, 1975.

National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States, *The 9/11 Commission Report*, 2004, <https://9-11commission.gov/report/>.

NATO Communications Strategy Reports, 2022.

NATO. "NATO Response to the Ukraine Crisis: Communications Overview." 2022. <https://www.nato.int>

NATO. *Communications Coordination During the Ukraine Crisis*.

NATO. *Pandemic and International Security Report*. Brussels: NATO.

Newman, N., R. Fletcher, A. Schulz, S. Andi, and M. Nielsen. *Reuters Institute Digital News Report 2023*. Oxford: University of Oxford, 2023.

Novak, B. *Crisis Communication in Public Relations*. Belgrade: PR Institute, 2005.

Nye J. *The Future of Power*. New York: PublicAffairs, 2011.

Obasi, Henry U. "The Role of Media in Public Relations Crisis Communication." *British Journal of Mass Communication and Media Research* 4, no. 4, 2024.

Obermaier, F., & Obermayer, B. *The Panama Papers: Breaking the Story of How the Rich and Powerful Hide Their Money*. Oneworld, 2016.

OECD. *COVID-19 and the Global Economy: Policy Responses and Challenges*. OECD Policy Brief, 2020.

Oetzel, J., and S. Ting-Toomey. *The Sage Handbook of Conflict Communication*. Sage, 2006.

Opatska S., Johansen W., and Gordon A., "Business Crisis Management in Wartime: Insights from Ukraine," *Journal of Contingencies and Crisis Management* 32, no. 1, 2024.

Pariser, E. *The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You*. New York: Penguin Press, 2011.

Paton, Douglas, and David Johnston. *Disaster Resilience: An Integrated Approach*. Springfield, IL: Charles C Thomas, 2017.

Paul, C., & Matthews, M. The Russian "Firehose of Falsehood" Propaganda Model: Why It Might Work and Options to Counter It. Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2016.

Peters, B. G. The Politics of Bureaucracy. 6th ed. Routledge, 2010.

Pettigrew, A. Information Control as a Power Resource. London: Wiley, 1972.

Pettigrew, A. M. "Information Control as a Power Resource." *Sociology*, 6(2), 1972.

Pettigrew, A. The Management of Strategic Change, Oxford: B. Blackwell, 1987.

Pew Research Center, Trust in Government and Public Officials, Washington, DC: Pew Research Center, 2020.

Pfeffer, J. Power in Organizations. Marshfield, MA: Pitman, 1977.

Priest, D., & Arkin, W. M., Top Secret America: The Rise of the New American Security State, Little, Brown and Company, 2011.

Priest, Dana, and William M. Arkin. Top Secret America: A Hidden World, Growing Beyond Control. The Washington Post, 2010.

R. L. Heath, "Crisis Communication: Defining the Beast and De-marginalizing Key Publics," in The SAGE Handbook of Public Relations, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2010.

Reed, A., and Walker A.. "Communication Ethics and Professional Responsibility in Public Administration." *Public Integrity* 23, no. 3, 2021.

Reinhold, B.. "The Role of Communication in Organizational Security Culture." *Journal of Contingencies and Crisis Management* 28, no. 4, 2020.

Report of the U.S. Congress on the Terrorist Attacks of September 11, 2001. Washington, D.C., 2004.

Reynolds B., and Quinn S. C. "Effective Communication During an Influenza Pandemic: The Value of Using a Crisis and Emergency Risk Communication Framework." *Health Promotion Practice* 9, no. 4 (October 2008, Supplement): S13–S17.

Reynolds, B., & Seeger, M. W. "Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model." *Journal of Health Communication*, 10(1), 2005.

Rid, T. Active Measures: The Secret History of Disinformation and Political Warfare. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2020.

Robert R. Ulmer, Timothy L. Sellnow, and Matthew W. Seeger, Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity, 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019.

Rogers, E. A History of Communication Study. New York: Free Press, 1994.

Rogers, E. M. A History of Communication Study: A Biographical Approach. New York: Free Press, 1994.

Roland Paris, "Human Security: Paradigm Shift or Hot Air?", *International Security*, Vol. 26, No. 2, 2001.

- Romenti S. "Reputation Management. The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication." *Corporate Communications: An International Journal* 18, no. 1, 2013.
- Rosenthal, U., Boin, A., & Comfort, L. *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*. Charles C. Thomas Publisher, 2001.
- Roth, Felix. *The Effect of the Financial Crisis on Systemic Trust*. CEPS Working Document No. 316. Brussels: Centre for European Policy Studies, July 2009.
- Royal United Services Institute (RUSI). "Outgoing NATO Spokesperson Oana Lungescu Joins RUSI as Distinguished Fellow." 2023.
- Sabatier, P. (ed.). *Theories of the Policy Process*. 2nd ed. Boulder: Westview Press, 2007.
- Schinasi, G., *Defining Financial Stability*, IMF Working Paper No. 04/187, 2004.
- Schoeneborn, D., Vásquez, C., & Kuhn, T. "Communication as Constitutive of Organization." *Academy of Management Annals*, 13(2), 2019.
- Schoenfeld, G., *Necessary Secrets: National Security, the Media, and the Rule of Law*, W.W. Norton & Company, 2010.
- Schramm, W. "How Communication Works." In W. Schramm (Ed.), *The Process and Effects of Mass Communication*. University of Illinois Press, 1954.
- Seeger, M. W. *Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process*. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 2006.
- Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. *Narratives of Crisis: Telling Stories of Ruin and Renewal*. Stanford University Press, 2016.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. *Communication and Organizational Crisis*. Greenwood Publishing, 2003.
- Seeger, Matthew W., and Timothy L. Sellnow. *Narratives of Crisis: Telling Stories of Resilience, Response, and Recovery*. *Annals of the International Communication Association* 45, no. 4, 2021.
- Sekerka, L. E., & Godwin, L. N. "Ethical Culture and Crisis Management." *Journal of Business Ethics* 92, 2010.
- Sen, G. *Concept of National Security and National Security Strategy: Linkages with National Interests and National Security Objectives*. New Delhi: Vivekananda International Foundation, 2022.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press, 1949.
- Smith, J. *Global Security Challenges in the 21st Century*. New York: Routledge, 2003.
- Smith, John. "International Crisis Communication and Terrorism." *Journal of Contingencies and Crisis Management* 26, no. 3, 2018.
- Smith, R. D. *Strategic Planning for Public Relations*. 5th ed. New York: Routledge, 2017.

Smith, S. W., Atkin, C. K., Martell, D., Allen, R., & Hembroff, L. "A Social Judgment Theory Approach to Conducting Formative Research in a Social Norms Campaign." *Communication Theory*, 16(2), 2006.

Stalin J., цитирано во Gaddis, J. L., *The Cold War: A New History*, Penguin Press, 2005.

Tatalović, D., Grizold, V., & Cvrtilla, V. *Contemporary Security Policies: States and National Security at the Beginning of the 21st Century*. Zagreb: Golden Marketing, 2008.

Taylor, Philip M. *Looking through a Glass Onion: Propaganda, Psychological Warfare and Persuasion*. In *Munitions of the Mind: A History of Propaganda from the Ancient World to the Present Era*, 3rd Edition, Manchester and New York: Manchester University Press, 2003.

Tench, R., & Yeomans, L. *Exploring Public Relations*. Harlow: Pearson Education, 2006.

Thatcher, M., *The Downing Street Years*. London: HarperCollins, 1987.

The Guardian. "Ukraine War Briefing: Trump Panders to Russia by Shutting Kyiv Out of NATO." *Guardian News & Media*, 2025.

Ting-Toomey, Stella, and John G. Oetzel. *Managing Intercultural Conflict Effectively*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2012.

Toye, R. *The Roar of the Lion: The Untold Story of Churchill's World War II Speeches*. Oxford: Oxford University Press, 2013.

Treitschke, H. von. *Politik*. Leipzig: Verlag von Duncker & Humblot, 1884.

U.S. Army. *After Action Review Handbook*. Washington, DC: U.S. Army, 2009.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*. 4th ed. Sage, 2021.

Ulmer, R. R., T. L. Sellnow, and M. W. Seeger. *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2020.

United Nations North Macedonia. *WHO COVID-19 Flash Update – North Macedonia*, 24.06.2020.

United Nations, *Charter of the United Nations*, 1945, Article 1.

United Nations. *Biological Weapons Convention*. New York: UN, 1972.

United Nations. *Comprehensive Study on Collective Security*. Report of the Secretary-General. New York: United Nations, 1985.

United Nations. *Humanitarian and Security Challenges in Gaza: Communications Analysis*. 2021.

Van Bavel, Jay J., et al. "Using Social and Behavioural Science to Support COVID-19 Pandemic Response." *Nature Human Behaviour* 4, 2020.

Victoria, A. *National Security – A Complete Analysis*. Lisbon, 2018.

- Vivian J. *Cultural Influences on Language and Thought*. London: Routledge, 2018.
- Vos, M., & E. Westerhoudt. "Transparency and Trust in Crisis Communication: Lessons from COVID-19." *Journal of Communication Management* 25, no. 4, 2021.
- Vukadinović, R., *Međunarodni politički odnosi*, Загреб: Политичка култура, 2004.
- Vukadinović, R., *Međunarodni politički odnosi*, Загреб: Политичка култура, 2004.
- W. Timothy Coombs, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, 5th ed., Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019.
- W. Timothy Coombs, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2021.
- Walter Lippmann, *U.S. Foreign Policy: Shield of the Republic*, Boston: Little, Brown and Company, 1943.
- Waltz Kenneth N. *Theory of International Politics*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.
- Wardle, C., & Derakhshan, H. "Information Disorder: Toward an Interdisciplinary Framework for Research and Policy Making." Strasbourg: Council of Europe, 2017.
- Wardle, Claire, and Hossein Derakhshan. *Information Disorder: Toward an Interdisciplinary Framework for Research and Policy Making*. Council of Europe, 2017.
- Welch, D. *Propaganda, Power and Persuasion: From World War I to Wikileaks*. London: I.B. Tauris, 2013.
- Welch, David. *Propaganda, Power and Persuasion: From World War I to Wikileaks*. London: I.B. Tauris, 2013.
- White, S., *Media, Education, and National Security*. London: Routledge, 2021, pp. 101–108; Anderson, P. *Leadership and Strategic Communication in Security*. Oxford: Oxford University Press, 2022.
- WikiLeaks, „Објавување класифицирани дипломатски и воени документи“, 2010–2015.
- Wilson, R., & Taylor, L., *Integrating Communication in Security Policy*. London: Routledge, 2020.
- Wood, Julia T. *Communication Mosaics: An Introduction to the Field of Communication*. 8th ed. Boston, MA: Cengage Learning, 2017.
- Woods, E. T., R. Schertzer, L. Greenfeld, C. Hughes, and C. Miller Idriss. "COVID 19, Nationalism, and the Politics of Crisis: A Scholarly Exchange." *Nations and Nationalism* 26, no. 4, 2020.
- World Economic Forum, *Global Risks Report*, Geneva: World Economic Forum, 2024.
- World Health Organization (WHO). *COVID-19 Strategic Preparedness and Response Plan*. Geneva: WHO, 2020.
- World Health Organization (WHO). *Timeline of WHO's Response to COVID-19*. Geneva: WHO, 2020.
- Worldometer. "COVID-19 Coronavirus Pandemic." Accessed September 2025.

Wright, D. K., & Hinson, M. D. An Updated Look at the Impact of Organizational Communication on Crisis Management. *Public Relations Journal*, 2(2), 2008.

Zarocostas, John. "How to Fight an Infodemic." *The Lancet* 395, no. 10225, 2020.

Zečević M. *Vojna diplomatija*. Beograd: Vojnoizdavački i novinski centar, 1990, стр. 166.

Zerfass, A., et al. *Strategic Communication: Principles and Practices*. Cham: Springer, 2018.

Živković S., & Palačić D. *Upravljanje bezbednošću u poslovnim organizacijama u Srbiji i Hrvatskoj: komparativna analiza*. Fakultet zaštite na radu u Nišu, Niš, 2015.

Živković S., & Palačić D. *Upravljanje bezbednošću u poslovnim organizacijama u Srbiji i Hrvatskoj: komparativna analiza*. Fakultet zaštite na radu u Nišu, Niš, 2015.

Živković Ž., Jelić M., & Popović N. *Osnovi menadžmenta: Drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*. DŠIP – Bakar, Bor, 2005.

Živković Ž., Jelić M., & Popović N. *Osnovi menadžmenta: Drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*. DŠIP – Bakar, Bor, 2005.

Živković, S., & Palačić, D. *Upravljanje bezbednošću u poslovnim organizacijama u Srbiji i Hrvatskoj: komparativna analiza*. Beograd: Kriminalističko-policijska akademija, 2015.

Živković, S., & Palačić, D. *Upravljanje bezbednošću u poslovnim organizacijama u Srbiji i Hrvatskoj: komparativna analiza*. Fakultet zaštite na radu u Nišu, Niš, 2015.

Бакрески О. *Основи на безбедносниот менаџмент*. Скопје: Филозофски факултет, 2011.

Бакрески О. *Современа македонска одбрана*, Министерство за одбрана на РМ, 2005.

Бакрески О., Деаноска А. *Безбедност на информациите и критична инфраструктура*, Директорат за безбедност на класифицирани информации, 2021, стр. 127 – 150.

Бакрески О., Деаноска А. *Коментар на законот за класифицирани информации*, DCAF, 2021.

Бакрески, О. *Координацијата на државните органи во функција на ефикасна одбрана и евроатлантските интеграции*. Докторска дисертација. Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, 2004.

Бакрески, О., Триван Д. и Митевски С. *Корпоративски безбедносен систем*, Комора на РМ за обезбедување лица и имот, 2012.

Бардиева Миовска Л. *Користење на специјални истражни мрки во РМ*, Правни одредби и аспекти на човековите права, *Rocznik Administracji Publicznej* 2022 (8).

Бардиева Миовска Л., Бакрески О., и Цветковски С. *Комуникациите како функција за безбедносен менаџмент*. Скопје: Филозофски факултет, УКИМ, 2023.

Влада на РСМ. „Соопштение за прогласување вонредна состојба,“ март 2020.

Гелевски С., Дујовски Н., Ѓуровски М., Ѓуров Л., the importance of crisis communications as a part of the crisis management system through the prism of the conflict in 2001 in the Republic of Macedonia, KNOWLEDGE – International Journal Vol.49.5, 2001, стр. 937

Гризолд А. (1998). Меѓународна сигурност: теориско-институционален оквир. Загреб: Факултет за политички науки, стр. 45–50.

Државен завод за статистика. Бруто домашен производ 2021. Скопје, ДЗС, 2022.

Закон за слободен пристап до информации од јавен карактер, Сл. весник на РМ, бр. 52/2006; Закон за класифицирани информации, Сл. весник на РМ, бр. 103/2010.

Законот за кривична постапка на Македонија, член 289.

Зенделовски Г. Креирање безбедносни политики. УКИМ, Скопје, Филозофски факултет, 2021.

Зенделовски Г. Современите безбедносни ризици и закани во време на глобални кризи, Годишен зборник, УКИМ, Филозофски факултет, Скопје, 2021.

Зенделовски Г., Креирање безбедносни политики, Филозофски факултет, Скопје, 2021.

Зоран Ставрески, Светската финансиска криза, 10.10.2008, Министерство за финансии на Македонија.

Интервју со експерти за односи со јавност, приватна комуникација, септември 2024.

Интервју со поранешен вицепремиер и министер за финансии и поранешен портпарол на Кристин Лагард, приватна комуникација.

Интервју со поранешен вицепремиер и министер за финансии, август 2024, приватна комуникација.

Интервју со поранешен портпарол на Кристин Лагард, приватна комуникација, 1.9.2024.

Интервјуа со експерти за односи со јавност, приватна комуникација, 2024.

Марковски Б., Кризи и транзиција, Балкански форум за безбедност, Скопје, 2007.

Марковски Б., Кризи и транзиција, Балкански форум за безбедност, Скопје, 2007.

Министерство за надворешни работи на Република Северна Македонија. „Пресоопштение – Министерството најостро го осудува вчерашното решение на официјалниот Кремљ за започнување воена интервенција на руските сили против Украина...“ 24 февруари 2022.

Министерство за надворешни работи на Република Северна Македонија. Рамковен договор. Скопје: МНР, 2001.

Народна банка на Република Македонија, Извештај за финансиска стабилност, 2022.

Народна банка на Република Македонија, Прес-конференции и јавни интервјуа, 2008–2022.

Народна Банка на Република Македонија. Годишен извештај 2008: НБРМ, 2009.

Национална банка на Република Македонија, Извештај за финансиска стабилност, 2022.

Национална банка на Република Северна Македонија, Прес-конференции и јавни интервјуа за време на глобалната финансиска криза, 2008.

ОТА, Основачки акт, 2018.

Поранешен раководител на Одделение во делегацијата на ЕУ во РМ, приватна комуникација, интервју.

Преспански договор (2018). Final Agreement for the Settlement of the Differences as Described in the United Nations Security Council Resolutions 817 (1993) and 845 (1993).

Ставрески, З. Македонската економија и глобалната финансиска криза. Скопје: Министерство за финансии, 2008.

Ставрески, З., Изјава за глобалната финансиска криза, Министерство за финансии на РМ, 2008.

Стојановски, В. „Осомничената ‘РКМ’ увезла 45 милиони килограми мазут за 3 години...“ Fokus.mk, 2023.