

**УНИВЕРЗИТЕТ СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ
ИНСТИТУТ ЗА БЕЗБЕДНОСТ, ОДБРАНА И МИР**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

**ПОТРЕБАТА И СПЕЦИФИЧНОСТА НА КОМУНИЦИРАЊЕТО ВО СФЕРАТА НА
БЕЗБЕДНОСТА ЗАРАДИ ЕФИКАСНО СПРЕЧУВАЊЕ И РЕШАВАЊЕ НА
СОСТОЈБИ СО ВИСОК БЕЗБЕДНОСЕН РИЗИК**

Ментор:

Проф. Д-р Оливер Бакрески

Кандидат:

м-р Бобан Бошковски

Скопје, 2017

СОДРЖИНА

ВОВЕД	7
Глава I	
КОМУНИЦИРАЊЕ И КОМУНИКАЦИСКИ ПРОЦЕС.....	11
1. Општо за комуницирањето	11
1.1. Дефинирање на комуницирањето.....	12
1.2. Функции на комуницирањето.....	15
2. Структура на комуникацискиот процес.....	18
3. Елементи на комуникацискиот процес.....	20
4. Поделба на комуницирањето.....	22
4.1. Вербално комуницирање.....	24
4.1.1. Усно комуницирање.....	25
4.1.2. Писмено комуницирање.....	27
4.2. Невербално комуницирање.....	29
4.2.1. Израз на лице.....	31
4.2.2. Говор на телото.....	33
4.2.3. Комуницирање преку допир.....	34
4.2.4. Глас-аудитивна експресија.....	35
4.2.5. Како да се унапредат вештините на невербалното комуницирање.....	36
Глава II	
КОМУНИЦИРАЊЕТО КАКО БЕЗБЕДНОСНА ФУНКЦИЈА.....	38
1. Општо за комуницирањето како безбедносна функција.....	38
2. Комуницирањето и останатите функции на безбедносниот менџмент.....	41
2.1. Планирање и комуницирање.....	41
2.2. Одлучување и комуницирање.....	45

2.3. Организирање и комуницирање.....	47
2.4. Раководење и комуницирање.....	59
2.5. Мотивирање и комуницирање.....	60
2.6. Контролната функција и комуницирањето.....	61
3. Менаџерот како фактор на безбедносното комуницирање.....	62
3.1. Делегирање на авторитетот и власта на менаџерот.....	68
3.2. Централизација и децентрализација.....	70
Глава III	
КОМУНИЦИРАЊЕ ВО БЕЗБЕДНОСНАТА ЗАЕДНИЦА.....	73
1. Општо за безбедносно комуницирање во безбедносната заедница.....	75
1.1. Дефинирање на безбедносното комуницирање во безбедносната заедница.....	75
1.2. Ефикасно и ефективно комуницирање.....	77
2. Видови комуницирање во безбедносната заедница.....	78
3. Формално и неформално комуницирање во безбедносната заедница.....	80
3.1. Формално комуницирање.....	81
3.1.1. Формални комуникациски мрежи.....	85
3.2. Неформално комуницирање.....	87
3.2.1. Неформални комуникациски мрежи.....	89
4. Интра и интерорганизациско комуницирање.....	91
4.1. Интраорганизациско комуницирање.....	91
4.2. Интерорганизациско комуницирање.....	93
5. Детерминирачки фактори на комуницирањето во безбедносната заедница.....	94
6. Пречки во безбедносното комуницирање и нивно отстранување заради воспоставување ефикасно комуницирање.....	99
6.1. Пречки во безбедносното комуницирање.....	99

6.2. Отстранување на пречките во безбедносното комуницирање.....	103
7. Влијанието на комуникациската технологија и средства врз комуницирањето во безбедносната заедница	108
8. Документирање, безбедност и контрола на комуницирањето во безбедносната организација.....	110

Глава IV

КОМУНИЦИРАЊЕ НА БЕЗБЕДНОСНАТА ЗАЕДНИЦА СО ЈАВНОСТА.....	112
1. Комуницирање со јавноста во состојби со висок безбедносен ризик.....	114
2. Стратешко планирање на комуницирањето со јавноста.....	120
3. Општа и посебни јавности.....	126
4. Работа со медиумите	127
4.1. Комуникациски инструменти и алатки во комуницирањето со јавноста.....	131
4.1.1. Конференции за печат.....	131
4.1.2. Интервју.....	133
4.1.3. Соопштение за јавност.....	134
5. Оперативно ниво на комуницирање.....	134
5.1. Преткризно комуницирање.....	135
5.2. Комуницирање за време на високоризична состојба.....	143
5.2.1. Комуницирањето како средство за поврат на угледот.....	147
5.2.1.1. Идентитет на организацијата.....	148
5.2.1.2. Имиџ на организацијата.....	148
5.2.1.3. Углед на организацијата.....	149
5.2.2. Пораки во состојби со висок безбедносен ризик.....	152
5.2.3. Комуникациски канали.....	153

5.3. Период по завршување на високоризичната состојба.....	154
5.3.1. Соодветни корекции и поуки.....	154

Глава V

КОМУНИЦИРАЊЕ ВО ФУНКЦИЈА НА РЕШАВАЊЕ НА СОСТОЈБИ СО ВИСОК БЕЗБЕДНОСЕН РИЗИК НИЗ ПРИЗМАТА НА ПРЕГОВОРИТЕ СО ИЗВРШИТЕЛИ НА ТЕРОРИСТИЧКИ АКТИ.....

1. Форми на комуницирање со извршители на терористички акти.....	156
1.1. Преговарање (поим).....	158
1.2. Елементи на преговарањето.....	159
1.3. Принципи на преговарањето.....	163
2. Преговори со терористи.....	165
2.1. Непреговарање.....	166
2.2. Фактори кои влијаат врз изборот на преговорите како стратегија за спротивставување на тероризмот.....	169
3. Преговори за заложници.....	173
3.1. Преговори во неколку фази на терористичкото дејствување.....	173
3.1.1. Иницијална фаза-комуникациски вештини на првиот комуникатор.....	177
3.1.2. Иницијална фаза-тактики за започнување на комуницирањето.....	184
3.2. Фаза на организирано преговарање-содржина и форма на антитерористичкото постапување.....	185
3.2.1. Варијабли на преговарачкиот процес.....	192
3.2.2. Културните разлики и преговорите.....	198
3.3. Фаза на стабилизација.....	199

Глава VI

ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ЕМПИРИСКОТО ИСТРАЖУВАЊЕ.....

1. Концептуална рамка и опфат на истражувањето.....	200
1.1. Методолошка рамка на истражувањето.....	202
2. Резултати од спроведеното истражување.....	209
2.1. Безбедносното комуницирање во состојби со висок безбедносен ризик.....	210
2.2. Нормативно- правна и оперативно- практична рамка на безбедносното комуницирање.....	212
2.3. Комуницирањето и свесноста за безбедност.....	213
2.4. Влијанието на опкружувањето врз безбедносното комуницирање.....	215
2.5. Комуницирањето внатре во безбедносната заедница.....	217

2.6. Комуницирање со јавноста.....	220
2.7. Преговори со териристи.....	221
2.8. Професионални тимови за преговори со заложници.....	224
2.9. Имплементација на комуникациски инструменти.....	226
3. Заклучоци и апликативни можности и модалитети на безбедносното комуницирање.....	228
БИБЛИОГРАФИЈА.....	237

ВОВЕД

Луѓето, имотот, државите, општеството во целина, низ целата своја историја, а и денес, секојдневно се изложени на состојби со висок безбедносен ризик. Ваквите состојби го загрозуваат здравјето, животот и имотот; ја загрозуваат безбедноста на државата, нејзиното функционирање, нејзините основни и трајни вредности, нејзиниот суверенитет и интегритет. Тие сè почесто претставуваат закана за глобалната светска безбедност.

Факторите што предизвикуваат вакви состојби се разновидни и многубројни. Состојбите со висок безбедносен ризик може да се резултат на природни влијанија или на човекова активност (тероризам, организиран криминал, воени, економски, социјални, етнички и сл. кризи, загадување на животната средина и др.). Предмет на интерес на овој труд се состојбите со висок безбедносен ризик предизвикани од човекот. Станува збор за намерни насилни човекови акти и поведенија кои се особено сложени и комплексни и опфаќаат широки подрачја на човековото живеење.

Во современи услови, тероризмот се јавува како специфичен облик на асиметрична закана која предизвикува состојби со висок безбедносен ризик.¹ Терористичките колективитети ја постигнуваат предноста во принципот на изненадување што ќе го постигнат преку непосредното реализирање на терористичкиот напад. Изненадувањето, всушност ја претставува разликата помеѓу реалната состојба и безбедносната проценка што за неа ја има државата². Колку што е поголема разликата, толку е и поголем степенот на изненадување, а со тоа и обемот и бројот на предизвикани состојби со висок безбедносен ризик. Колку што терористите полесно ќе ги пребродат првите две фази: безбедносниот предизвик и безбедносниот ризик, толку поуспешни ќе бидат нивните активности во третата фаза на директна безбедносна закана преку изведување непосредни терористички напади³.

¹ Орлик, Дејан, „Појмовно одредување на предизвикот, ризикот и заканата во процесот на преобликување на меѓународната безбедност“, Војно дело, 3/2004, Београд, стр. 88.

² „Изненадувањето е еден од принципите на стратегијата на вооружената борба... Суштината е да се направи тоа што непријателот не го очекува, што го смета малку веројатно или на што не е подготвен да реагира...“ - Воен лексикон, ВИЗ Београд, 1981, стр. 190.

³ Мијалковски, Милан, „Противтерористичка превенција на државата“, МП 4, Изворни научни рад, 2007, Београд, стр. 581.

Високоризичните безбедносни состојби не ги поаѓаат само непосредните жртви. Суштината на целокупниот овој систем на дејствување се наоѓа во влијанието што се стремат да го постигнат во средината каде што дејствуваат и пошироко. Предизвикувањето вакви безбедносно високоризични состојби претставува своевиден начин и средство на „комуницирање“ заради постигнување влијание⁴.

Успешното спречување, спротивставување и справување со состојбите со висок безбедносен ризик подразбира нивно организирано и сеопфатно третирање во сите фази на нивната реализација. Менаџирањето на состојбите со висок безбедносен ризик е многу повеќе од употреба на сила како одговор на насилството. Станува збор за организирано системско преземање на дејствија, мерки и активности заради постигнување на одредените цели односно справување со вакви состојби.

Комуницирањето, како една од функциите на безбедносниот менаџмент има посебно место во целокупниот менаџмент на состојбите со висок безбедносен ризик. Како врзивно ткиво на сите останати функции, безбедносното комуницирање воедно е и средство и начин на справување со високоризичните безбедносни состојби во сите фази од нивната реализација. Секој сегмент од менаџментот на ваквите состојби особено во себе содржи и е детерминиран од комуницирањето.

Научната и стручна литература, од областа на безбедноста, присутна во не толку занемарлив квантум, а која поконкретно го проучува спречувањето и разрешувањето на безбедносните состојби со висок ризик, акцентот го става на репресивните и одбранбени мерки како одговор на ваквите состојби, а недоволно и површно ја истражува превентивната компонента на ваквото дејствување и начините и средствата за мирно решавање на безбедносно високо ризичните состојби.

Ова особено се однесува на запоставеноста на истражувањето на комуницирањето во безбедносната сфера, како средство во системот на безбедносно постапување заради справување со високо ризични безбедносни состојби. И додека западот (САД, ЕУ) и

⁴ Без комуницирање не може да се оствари влијание. Терористичкиот акт претставува своевидна порака која ја испраќа терористичката организација до државата-како примарна цел, и целокупната јавност. Со терористичкиот акт, односно со предизвикувањето на високоризична безбедносна состојба, се предизвикува состојба на став, паника, неизвесност и несигурност, од една страна, и преку тоа, засилен притисок врз државата: да попусти пред барањата на терористите, да ја смени својата политика, сето тоа во насока на остварување на терористичката кауза. На тој начин тие комуницираат со општествената средина и ја менуваат.

особено Израел, на големо ги истражуваат и имплементираат модалитетите на безбедносно комуницирање заради справување со состојби со висок безбедносен ризик, во Република Македонија, многу малку, или воопшто не се разгледува овој битен сегмент на безбедносниот менаџмент. Ова се однесува на состојбите, како со научната мисла и истражувањето, така и со практичното инкорпорирање и примена на комуникологијата и нејзините достигнувања во служба на безбедноста и за безбедносни цели.

Практичното постапување хронично пати од недостаток на превентивни мерки и активности при справување со вакви состојби, а комуницирањето егзистира на ниво на стихийна појава, при тоа активното, професионално и стручно безбедносно комуницирање, воспоставувањето на формални комуникациски канали во рамките на безбедносната заедница, наменското и стручно комуницирање со безбедносно интересни лица и организации; потенцијални или евентуални прекршители; и преговори во заложнички ситуации се среќаваат безмалку само во теоријата, и тоа онаа од странство, а и таа е многу малку застапена. За некаква посериозна практична примена и инструментализирање на овие сегменти на безбедносно комуницирање, не станува збор.

Овој труд се фокусира на истражување на местото, улогата, специфичностите и значењето што безбедносното комуницирање го има при спречувањето и справувањето со состојбите со висок безбедносен ризик. Интересот за истражување на оваа проблематика произлегува од значењето на вредностите кои се загрозени од ваквите незаконски акти на насилство и огромните последици што тие ги предизвикуваат; сложеноста и комплексноста на појавните форми на загрозување на безбедноста предизвикано најчесто и скоро исклучиво од високо организирани, мотивирани, специјализирани криминално-терористички организации, од една страна; и сознанието дека најчесто, со употреба на оружје, по воен пат и со одговор на насилството со насилство не може да се спречат, а уште помалу да се решат ваквите состојби, од друга страна. Сложеноста на ваквите состојби, само по себе бара и сложен, добро испланиран, стручно и професионално изведен одговор на државата односно нејзините безбедносни сили и капацитети, но и на целокупната општествена заедница.

Во тој контекст, ова истражување ги третира поединечните сегменти на менаџментот на безбедносните закани и ризици, за преку тоа, да се концентрира на безбедносното комуницирање како посебна функција на безбедносниот менаџмент и

специфична алатка за менаџирање на состојби со висок безбедносен ризик, неговите различни насоки, субјекти, средства, содржини, форми, посебни цели и задачи.

Прочувањето на безбедносното комуницирање се темели врз трите основни целини односно насоки на безбедносното комуницирање: комуницирање внатре во безбедносната заедница, комуницирање со јавноста и комуницирање со предизвикувачи на состојби со висок безбедносен ризик.

Ова истражување има за цел да го утврди и објасни местото, улогата, значењето, карактерот, содржините и формите на комуницирањето како средство за справување со состојби со висок безбедносен ризик, како и за изнаоѓање на соодветни решенија: стратегии, тактики, инструменти и механизми, за практична применливост на безбедносното комуницирање, во таа насока.

Добиените резултати од ова истражување укажуваат на нужноста и огромното значење на овие комуникациски целини (внатрешно организациско безбедносно комуницирање, односи со јавноста и преговарање) заради справување со ситуации со висок безбедносен ризик; специфичноста и посебноста, како и потребата од нивно постојано развивање и прилагодување во практичната операционализација и постапување на безбедносните служби за спречување и справување со состојби со висок безбедносен ризик и слични безбедносни предизвици. Во таа насока се и предложените мерки во овој труд, кои претставуваат солидна основа за можен модел на безбедносно комуницирање во Р. Македонија.

ГЛАВА I

КОМУНИЦИРАЊЕ И КОМУНИКАЦИСКИ ПРОЦЕС

1. Општо за комуницирањето

Комуницирањето е значаен, суштински, неразвоен дел од животот на човекот. Тоа претставува неопходна претпоставка за постоење и функционирање на општествениот систем, како човекова творба. Начинот на комуницирање претставува уникатен фактор што ги прави луѓето различни од останатите живи суштества. Комуницирањето е старо колку и човештвото. Со гестови, ставови, изрази на лицето, звуци, подоцна и со зборови, луѓето постојано комуницираат меѓу себе. Комуницирањето е неизбежно. Луѓето не можат, а да не комуницираат. Дури и самата желба да не се комуницира, нешто зборува. Во таа смисла, Белон и Мињо, потенцираат дека, во секојдневниот говор, со терминот показател ја именуваме секоја трага што ни открива нешто скриено. Во комуницирањето показател може да биде и молчењето, со што се манифестира некоја внатрешна психолошка состојба.⁵

Под зборовите комуницира и комуникација ние ќе ги подразбираме пред се односите меѓу луѓето, „...врз основа на претставата што луѓето ја имаат едни за други. Меѓутоа претставата зависи од мноштво на фактори, особено од начинот на облекување, од физичкиот изглед, од бојата на гласот, елементи кои најчесто немаат врска со вистинската личност.“⁶

Во основа, непосредни контакти, телефонски разговори, писма, имејлови, деловни состаноци, презентации... се составен дел од секојдневието на луѓето. Значи, комуницирањето е присутно во просторот и времето, односно комуницирањето е непрекината секојдневна човекова активност, преку која се воспоставуваат, градат, развиваат, насочуваат, содржински се обликуваат односите и се воспоставуваат функционални врски помеѓу луѓето, како единки, но и организирани во најразлични колективитети: институции, организации, органи и тела.

⁵ Белон К., Мињо К. : Комуникација, Логос –А, Скопје, 2003, стр.19, www.Logos-a.com, преземено на 12.09.2010 година.

⁶ Исто., стр.18.

Со комуницирањето луѓето ги задоволуваат основните физички и социјални потреби, како и потребите на идентитетот, па затоа неговата важност е голема токму од причини на функцијата која ја обавува: преку комуницирањето човекот се информира за другите луѓе и за опкружувањето; го разбира она што го зборуваат другите луѓе во одреден контекст; го изразува сопствениот идентитет; ги задоволува своите биолошки и социјални потреби.⁷

Значи, комуницирањето е крвотокот на општественото живеење на луѓето, тоа ја прави динамиката и ги насочува односите помеѓу нив. Без разлика на потесната специјалност на човекот и степенот на неговата стручност во работата, вештината за добро и ефикасно комуницирање му е неопходна за постигнување на добри резултати.⁸

Комуницирањето е составен, важен дел на секој сегмент од општественото живеење. Непостоењето на комуникациски канали во одредена средина или поинаку кажано отсуството на комуницирање помеѓу единките или ентитетите предизвикува непознавање на другиот, недоверба, антагонизми и конфликтни состојби.

Доброто и ефикасно комуницирање е неопходно при воспоставувањето и одржувањето на врските и односите помеѓу луѓето за реализација на потребите на приватен и професионален план. Помеѓу другото тоа е средство за разрешување на конфликтните состојби. Ранѓеловиќ смета, дека во суштина, ефикасното и ефективно комуницирање е насочено кон зацврстување, менување, насочување и промена на постоечките со истовремено прифаќање на нови ставови.⁹

1.1. Дефинирање на комуницирањето

На прашањата поврзани со суштината на овој феномен: „Што е тоа комуницирање? „Зошто луѓето комуницираат?“, „Како се одвива комуницирањето?“, постојат голем број одговори. Самиот карактер на овој феномен, неговата општост, сложеност, мултидимензионалност и мултидисциплинарност предизвикува постоење на голем број дефиниции кои од различен аспект и повеќе или помалку парцијално го дефинираат овој

⁷ Allin&Bacon: Interpersonal Communication, 1999, достапно на www.abacon.com, преземено на 15.02.2013 год.

⁸ Машиќ Бранислав, Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.299.

⁹ Ранѓеловиќ, Славољуб, : Ефективно комуницирање, Војноиздавачки завод, Београд, 2009, стр.230.

поим, а науката се уште не дошла до консензус за употреба на една сеопфатна дефиниција на комуницирањето.

Кунчик и Зипфел наведуваат дека поимот на комуницирањето во науката не се користи еднозначно. Тие потенцираат дека постои збунувачки голем број дефиниции кои се доближуваат и до други поими како што се на пример: реакција, интеракција или однесување.¹⁰

Зборот комуницирање доаѓа од латинскиот збор – *communicare*, француски – *communication*: во буквален превод (правење заедништво); во слободен превод-пошироко значење: (споделува, соопштува, пренесува, разгласува, известува, поврзува, соединува, учествува).¹¹

Во најширока смисла на зборот, комуницирање значи пренесување на информации и претставува синоним за спогодување односно разбирање меѓу луѓето.

Во рамките на литературата постојат голем број различни пристапи во начинот на дефинирање на комуницирањето. Доминантниот, општ пристап го карактеризира комуницирањето како содржина, средство, механизам со помош на кој се одвиваат и се развиваат односите меѓу луѓето; тоа ги вклучува во себе сите симболи со кои се врши пренесување и размена на мисли, идеи и информации. Кај вербалната размена на мисли и идеи тие симболи се зборовите, а кај невербалното комуницирање се општи со други средства: говор на тело, гестови, очи, мимики, слики итн.

Според Мериам-Вебстер, комуницирањето претставува акт или процес на употреба на зборови, звуци, знаци или однесување за изразување или размена на информации или за изразување на идеја, мисла, чувство... некому¹².

Во елаборацијата на Веик и Бровнинг е изнесено дека комуницирањето е процес на праќање и примање на пораки од една на друга личност¹³, додека според Боне и Курц комуницирањето е содржајна размена на информации преку пораки.¹⁴

¹⁰ Kunczik, M. & Zipfel, A. :Uvod u publicisticku znanost I komunikologiju, Fridrih Ebert, Zagreb, 1998, str. 12.

¹¹ Harper, Douglas, Online Etymology Dictionary:"communication"-преземено на 23.04. 2014.

¹² www.merriam-webster.com/dictionary/communication, преземено на 24.05.2014.

¹³ Weick, K. E., Browning, L. D., :1986, Argument and narration in organizational communication, Journal of Management Studies, str. 243-259, преземено од Rouse, M.J., Rouse,S.: Poslovne komunikacije/ Kulturoloski i strateski pristup, Masmedia, Zagreb, 2005, str.40.

¹⁴ Boone, L. E., Kurtz, D. L: Contemporary Business, The Dryden Press, Harcourt College Publishers, 2000, стр. 338.

Мошне интересна е доминантната анализа на комуницирањето, според која комуницирањето е процес со помош на кој ги разбираме другите и за возврат настојваме другите да не разберат нас. Тоа претставува процес на размена на информациска, физичка и социјална материја во интеракции кои се изведуваат со ментални, вербални, невербални, технолошки и/или комбинирани модели. Преку комуницирањето се манифестира моќ.¹⁵

Според едно друго, општо прифатено стојалиште, комуницирањето е процес кој ги составува неповрзаните делови од светот заедно и го води вниманието на другата личност заради реплицирање на меморијата. Комуницирањето е процес кој она што било монопол на еден или на неколкумина го прави заедничко за двајца или за група. Во тој контекст, Вацлавик смета дека без комуницирање не би можело да постои ниту општество, не би можеле да се воспостават ниту одржат општествените творби.¹⁶

Според Томе Груевски, комуницирањето е елементарна човекова активност како кон надворешниот свет, исто така, и кон внатрешното човеково битие. Тој смета дека сите дефиниции за комуницирањето, без оглед на различниот пристап во дефинирањето на овој поим, во основа може да се групираат во неколку елементарни типови:

-Првиот тип го набљудува комуницирањето како процес каде што на прво место доаѓа поимот заедништво, дејствување.

-Во вториот тип комуницирањето се набљудува како убедување, како средство за постигнување на некои намери.

-Третиот тип, според него, е многу поширок и подразбира кој било вид на влијание или одговор.

-Четвртиот тип на дефиниции, комуницирањето го набљудува како интеракција.¹⁷

Во основа, ова се само неколку посебни дефиниции за комуницирањето. Постојат уште многу повеќе различни или слични дефиниции за комуницирањето, но, да оставиме на комуниколозијата и комуниколозите да се занимаваат со ова прашање и понатаму.

На став сум дека заради целосно разбирање на процесот на комуницирање неопходно е да се појде од дефиницијата која ги обединува двете основни компоненти и

¹⁵ Види пошироко, Груевски, Томе,: Односи со јавноста, Студиорум, Скопје, 2007, стр. 177.

¹⁶ Watzlawick, Paul: *Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen*, München 1976, преземено од Kunczik, M. & Zipfel, A.: *Uvod u publicisticku znanost I komunikologiju*, Fridrih Ebert, Zagreb, 1998, стр. 12.

¹⁷ Груевски, Томе,: Односи со јавноста, Студиорум, Скопје, 2007, стр. 181.

содржини на комуницирањето, а според која комуницирањето е трансфер на значење и разбирање на значењето.¹⁸

Со ова ги нагласуваме двете клучни обележја на комуникацискиот процес. Прво, трансфер на значење: пренос на некоја мисла, идеја, информација или податок и второ, можеби уште поважно обележје на комуницирањето, е разбирањето на трансферираното значење. Тоа подразбира дека учесниците на комуникацискиот процес се согласни во врска со значењето на пренесената порака, но тоа не значи дека разбирањето воедно претставува и согласност со пораката.

1.2. Функции на комуницирањето

Комуницирањето има главна функција во дефинирањето на позицијата на поединецот во однос со другите луѓе и со тоа во неговото приспособување во средината во која што живее.¹⁹ Со комуницирањето светот се сведува на одредени обрасци и правила. Преку комуницирањето со другите, човекот ја наметнува својата волја, тоа претставува средство за доминација и влијание врз останатите и реализација на својот интерес. Според тоа комуницирањето претставува критериум односно стандард, според кој се реализира односно одредува позицијата на поединецот во општеството, истовремено и средство за корекција и реализација на таа позиција.

Според Владимир Цветановиќ, комуницирањето му овозможува на човекот да ги реконструира минатите настани (минатото), да ги разбере тековните настани (сегашноста) и да ги предвиди идните настани (иднината).²⁰

Најголемиот број автори, кога станува збор за функциите на комуницирањето, се сложуваат околу основните или општи функции. Помеѓу останатите, го издвојуваме Владимир Цветановиќ, кој смета дека основните функции на комуницирањето се :

-Перцептивна: комуницирањето овозможува прием на доаѓачките пораки, односно сигнали во комуникацискиот процес;

-Еволутивна: комуницирањето овозможува да се разбере пораката и да се донесе одлука врз основа на претходните искуства и користењето на меморијата;

¹⁸ Robbins, S.P., Coutler, M. : Menadzment, Data Status, BG, 2005, стр.256.

¹⁹ Груевски, Томе: Односи со јавноста, Студиорум, Скопје, 2007, стр. 181.

²⁰ Цветановиќ, Владимир: Руководилац у интерактивном комуницирању, Војноиздавачки завод, Београд, 2001, стр.10.

-Трансмитивна: чија што задача е пренос и толкување на значењето на пораката.²¹

Исто и Стеван Алексоски, кој смета дека основните комуникациски функции се во три насоки: перцептивни, еволутивни и трансмитивни.²² Тој оди малку понатаму, па на овие три функции ги додава информативната и интерактивната функција.²³

Алин и Бекон сметаат дека со комуницирањето луѓето ги задоволуваат основните физички, социјални и потреби на идентитетот, па затоа неговата важност е голема токму од причини на функцијата која ја обавува:

- Информирање. Една од причините заради кои луѓето стапуваат во интерперсонална комуникација е стекнување знаења за другите луѓе. Желбата за добивање информација за другите, произлегува, според мислењето на одреден број социолози, токму од тежнењето да може понатаму ефикасно да се насочува понатамошната комуникација и интеракција помеѓу нив. На тој начин, значи, доколку се дознае кои се другите, всушност можеме подобро да се предвиди како тие ќе мислат, чувствуваат и дејствуваат.

-Разбирање. Луѓето стапуваат во интерперсонална комуникација за да разберат што поединците зборуваат во одреден контекст. Зборовите кои ги користат може да имаат многу различни значења во зависност од контекстот.

- Идентитет. Улогите кои луѓето ги имаат во односот со другите луѓе им помагаат да го изразат својот идентитет, како и сликата за нив ја претставуваат на другите, бидејќи улогите и сликите за луѓето се изградени врз основа на нивните интеракции со другите луѓе.

- Социјални потреби. Интерперсоналната комуникација е начин на изразување на социјалните потреби на луѓето.²⁴

Во литературата, покрај општите функции на комуницирањето²⁵ воопшто, се среќаваат поделби на општи и посебни функции, а се додаваат и други. Овие вторите се категоризираат според различни критериуми: бројот и односот на учесниците во комуникацискиот процес, видот на комуницирањето (вербално-невербално, усно –

²¹ Исто., стр.10.

²² Алексоски С., : Деловна комуникација, Диги Принт, Скопје, 2009,стр.7.

²³ Исто, стр.7.

²⁴ Allin&Wacon 1999, :Interpersonal Communication, достапно на www.abacon.com, преземено на 15.02.2013.

²⁵ Општи функции на комуницирањето се : трансмитивната, перцептивната и еволутивната-развојна функција.

писмено, итн.) и други критериуми, а најзастапена е категоризацијата според специјалната професионална област во која се одвива комуницирањето. Во таа смисла, кога станува збор за безбедносното комуницирање, согласно неговата природа и карактеристики кои што произлегуваат од целта и мисијата на безбедносната заедница, има и дополнителни функции кои што произлегуваат од овие општи функции и ја изразуваат неговата посебност и различност од комуницирањето во останатите сфери од човековото живеење, организирање и работење.

Пред се, тоа е информативната функција која овозможува стекнување на нови знаења како база за понатамошна насочена активност во безбедносна насока. Потоа, тоа е интегративната функција на комуницирањето во безбедноста, која им овозможува на учесниците во комуникацискиот процес организирање односно обединување околу одредена задача или цел. На нив се надоврзува координативната функција за размена на факти и информации потребни за реализирање на целта и остварување на мисијата; функциите на обезбедување на заеднички фонд на знаења како основа за подигнување на стручноста и професионалноста во безбедносната заедница; функција на унапредување на безбедносната култура и свесноста за безбедност.

Робинс и Култер, кога зборуваат за функциите на комуницирањето потенцираат дека тие се остваруваат во четири подрачја на безбедносниот менаџмент во организацијата. Тоа се: донесување на одлуки, мотивирање на вработените, емотивно искажување и контрола врз вработените²⁶.

Оваа теза ја дополнуваме преку проширување на подрачјето на реализација на функцијата на комуницирање и врз останатите функции на безбедносниот менаџмент: планирање, организирање, човечки ресурси, групи и тимови, лидерство итн²⁷.

Според изнесеното, комуницирањето како интерактивен процес, има функција на размена на информации помеѓу различните општествени групи, ентитети и институции. Во сферата на безбедноста тоа има функција на втемелувач, градител и насочувач на односите внатре во безбедносната организација, на односите со јавноста и со прекршителите на законот.

²⁶ Robbins,S.P., Coulter,M.: Менаџмент, Дата Статус, Београд,2005, стр.257, преземено од Лојик, Р., : Организационо понашање, Медија Центар „Одбрана“, Београд, 2011, стр. 271.

²⁷ За ова подетално види во точката 4 од поглавјето III.

2. Структура на комуникацискиот процес

Комуникацискиот процес е неизбежен и сложен. Комуникацискиот процес никогаш не е стерилен и изолиран од опкружувањето. Тој секогаш се случува во одреден контекст. Комуникацискиот процес има логичен след на активности кои прават синхронизирани целини, односно тоа е систем на повеќе елементи кои ја прават функционалната каузалност на самиот процес. Во литературата, комуникацискиот процес обединува неколку клучни компоненти како што се знакот, кодот и симболот. Во продолжение ќе бидат претставени основните категоријални црти на овие конститутивни елементи.

2.1. Знак

Знакот претставува основна единица на комуницирањето. Со употреба на знаците се остварува комуникациската интеракција. Знакот е средство на поврзување на човекот со неговото опкружување. Својот контакт со природната и општествената средина човекот го воспоставува преку сензорните апарати на сетилата-впивајќи знаци²⁸. Исто така, знакот е почеток на секоја мисла и секое дејствување. Преку сетилата, знакот укажува на одреден објект: живо суштество, материјален предмет, идеја, чувство, појава, состојба, процес... Тој претставува единство на два структурни елемети: ознака и означено, кои во процесот на преобразба на знакот во симбол, за човекот како свесно суштество, произведуваат значење, а во одредени ситуации и временски ограничено, слично како и кај животните, нагонско и инстинктивно реагирање.

Комуникологијата употребува три релевантни критериуми за класификација на знаците и тоа: настанокот, перцепцијата и сложеноста на нивната структура. Така, според настанокот се делат на природни (сончеви зраци, мирис на цвеќе) и вештачки (букви, музички ноти, сообраќајни знаци итн). Во зависност од тоа преку кои сетила се примаат, знаците може да се поделат на : визуелни, аудитивни, тактилни, офлакторни (достапни на сетилото за мирис) и густативни (знаци достапни за сетилото за вкус). Како резултат на нивната структура, знаците може да бидат прости/моносемични и сложени/полисемични.

²⁸ Милетиќ, Мирко, Основе комуникологије, Универзитет у Крагујевцу-Педагошки факултет, Крагујевац, 2005, Стр.23, www.pefja.kg.ac.rs, преземено на 06.05.2014.

Знаците, ретко се појавуваат независни, сами и издвоени, односно тие никогаш не се појавуваат надвор од природниот, психичкиот и социјалниот контекст. Она што на секој знак му го одредува местото, преку поврзување со одреден материјален или апстрактен објект и што му овозможува на човекот да го сфати неговото значење е - кодот²⁹.

2.2. Код

Кодот е збир на правила за значењето, меѓусебниот однос и користењето на знаците. Кодот претставува претпоставка за разбирање и користење на знаците. Учесниците во процесот на комуникација треба да ги познаваат нормите и правилата кои се однесуваат на одреден код, како императив за воспоставување соодветен комуникациски однос. На пример, јазикот е код.

Според начинот на настанување има спонтани и формални кодови, по ширината на употреба има општи и посебни кодови. Според степенот на конвенционалност има логички и естетски кодови.

2.3. Симбол

Симболот е знак збогатен со ментална претстава. Симболите непосредно значат наша претстава за работите, а не самите работи. За разлика од знаците, кои настануваат и без човекова воља (природни знаци), секој симбол е секогаш човечка творба. Сетилата не се доволни за да се разбере значењето на знаците. Во процесот на поимање на знаците покрај сетилната перцепција се вклучуваат и разумот и емоциите. Знакот впиен со сетилата минува низ човековиот когнитивно-емоционален апарат збогатен со неговото искуство, при што знакот како сетилна единица се преобразува во симбол како рефлексивна единица. Знаците на субјектот му ги најавуваат објектите, а симболите го наведуваат да ги поима нивните карактеристики³⁰.

Сите симболички (знаковни и кодни) системи, кои земени поединечно претставуваат функционално единство на одреден број на знаци и соодветни кодови, може да се поделат во две големи групи: лингвистички или вербални и нелингвистички или

²⁹ Исто, стр.20

³⁰ Исто, стр.22

невербални. Во првата група спаѓаат усмениот и пишаниот јазик/говор, а во втората паралингвистичките, екстралингвистичките и иконските симболички системи³¹.

3. Елементи на комуникацискиот процес

Без разлика на бројот на учесници кои се вклучени во интерперсоналниот комуникациски процес, било да се двајца или повеќе, тој секогаш се состои од истите елементи: порака, испраќач или комуникатор, кодирање, комуникациски канал, примач на пораката или комуникант, декодирање, повратна информација или фидбек и бука или шум.

Пораката што се пренесува е всушност поентата-целта на самиот комуникациски процес. Таа може да биде во форма на пишан документ, усмен говор, одредено движење, гестикуирање или израз на лицето. Карактерот на пораката е детерминиран од најзината содржина; симболите кои се користат за таа да се пренесе (зборови, слики, броеви и др.) и одлуката која ја донесува испраќачот во врска со одбирањето и употребата на содржините и симболите. Томе Груевски, наведува дека пораката е збир на симболи и знаци испратени до примачот преку одреден канал и таа мора да биде кодирана, за потоа да биде декодирана од примачот.³²

Испраќачот на пораката-комуникатор, е воедно и иницијатор на пораката, односно извор на пораката. Во моментот кога испраќачот на пораката ќе формира идеја или размислува која порака да ја испрати всушност и започнува процесот на комуникација. За да успее во испраќањето на пораката, потребно е, испраќачот пред себе да има јасна цел на самиот комуникациски процес, да поседува одредени знаења во врска со предметот на комуникација, да ја кодира пораката соодветно состојбата во која се наоѓа примателот на пораката, односно неговата способност да го разбере значењето на одбраните симболи³³.

Претворањето на пораката во одредени симболи се нарекува кодирање. Со кодирањето на пораката истата добива соодветен посакуван облик. Значи, под кодирање подразбираме обликување на мисли во говорни или пишувани зборови, односно во соодветни симболи за комуницирање. Она што е битно за да може да постои разбирање во комуникацијата, е всушност создавање на заеднички код на значења (усмено, писмено,

³¹ Исто, стр.23.

³² Груевски, Томе.; Односи со јавноста, Студиорум, Скопје, 2007, стр. 183.

³³ Лојќ, Ранко.: Организационо понашање, Медиа Центар „Одбрана“, Београд, 2011, стр.274.

гест, израз на лице), што ќе зависи не само од идејата и личниот став на испраќачот туку и од примателот на пораката. Лојќќ потенцира, дека доколку се сака комуницирањето да биде ефикасно, испраќачот треба да користи исти симболи како и примателот. Доколку тие симболи не се исти, примателот нема да го разбере значењето на пораката.³⁴

Пораката се пренесува по пат на соодветен *комуникациски канал* (нпр. писмо, E-mail, разговор лице во лице, телефон итн). Кој канал ќе биде избран во процесот на комуникација зависи од многу прашања: брзината со која што може да одговори примателот; капацитетот на каналот да ја обработи сложеноста на податоците; колку различни пораки може да се пренесат со користење на избраниот метод; доверливоста на каналот; подобноста за кодирање преку одредениот канал; подобноста за декодирање од страна на примателот; временското и просторно ограничување; цената на користење на методот; потребната количина на формалност што треба да ја има методот; дали методот дозволува пораката лесно да се види или да се забележат важните информации; потребното време: дали испраќачот или примателот има поголем дел од контролата над времето кое се однесува на пораката.³⁵ Основно прашање кај интерперсоналното комуницирање, според Лојќќ е изборот на најдобар комуникациски канал односно медиум за пренос на пораката.³⁶

Примател на пораката-комуникант е лицето на кое му е упатена пораката. Постигнување на взаемно разбирање на пораката во многу зависи и од примателот. За успешно воспоставување на процесот на комуникација потребно е примателот на пораката навистина да е заинтересиран за учество во комуницирањето; да има потребно знаење и искуство да ја разбере пораката на вистинскиот начин; да ја декодира на вистински начин, итн.³⁷

Во процесот на *декодирање* на пораката, примателот ја толкува и интерпретира, односно симболите во пораката го преведува во форма во која може да ја разбере. Овој процес бара одредени знаења и вештини од примателот на пораката. Успешното декодирање на пораката претставува основа за ефикасна и успешна комуникација.

³⁴ Исто, стр. 275.

³⁵ Машиќ Бранислав, : Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр. 305.

³⁶ Лојќќ, Ранко. : Организационо понашање, Медиа Центар „Одбрана“, Београд, 2011, стр. 276.

³⁷ Машиќ Бранислав, : Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр. 306.

Повратната информација (фидбек) претставува одговор и дава потврда до испраќачот за постигнатото разбирање на значењето на пораката, од страна на примателот. Со тоа се постигнува двосмерноста на комуникацискиот процес. Откако ја примил пораката примателот станува испраќач кој обликува, кодира и испраќа одговор.

Буката или шумот е сето она што го попречува комуникацискиот процес. Во таа смисла, најважни извори на бука се: погрешен избор на канал (усмен или писмен), лошо усмено или писмено изразување, неуспешно толкување на невербалните сигнали, физички пречки (прекини на телефонските врски, ненајавени посети, недостаток на приватност итн.) како и статусни ефекти (хиерархијата и авторитетот).

Самиот процес на комуникација е многу повеќе од простиот збир на елементите кои се негов составен дел. Во процесот на комуникација не се врши размена на идеи туку на симболи кои ги означуваат тие идеи. Без јазичко-симболичката структура не може ниту да се изрази, ниту пак да се соопшти, односно пораката е неупотреблива.³⁸ Тоа дополнително го усложнува процесот на комуницирање бидејќи симболите најчесто го менуваат своето значење во зависност од ситуацијата односно од контекстот во кој се пренесуваат. Во таа смисла, од големо влијание врз комуникацискиот процес, особено кога станува збор за безбедносното комуницирање, се психо-социјалниот контекст (потребите, желбите, вредностите, личноста итн, на учесниците во комуникацискиот процес; релациониот контекст кој се однесува на положбата и односот помеѓу учесниците во процесот на комуникација; ситуациониот контекст кој е во зависност од психо-социјалниот контекст во кој комуникацијата се одвива (дали се одвива во библиотека, превозно средство или во ресторан); контекстот на опкружување (локација, бучавост, дел од денот итн.); и на крајот влијанието на културните разлики врз интеракцијата.

4. Поделба на комуницирањето

Постојат повеќе поделби на комуницирањето во зависност од критериумите на класификација.

Според една поделба, во зависност од тоа дали комуницирањето се одвива преку сигнали или симболи, тоа може да биде сигнално или симболичко комуницирање.

³⁸ Груевски, Томе,: Односи со јавноста, Студиорум, Скопје, 2007, стр. 187.

Сигналното комуницирање е засновано врз паралингвистичките знаци, на гласовните одлики што го следат говорот (интонацијата, брзината, ритамот итн.); говорот на телото (гестови, движења, положба на телото изрази на лицето итн); комуникација заснована врз основа на просторните односи помеѓу учесниците во комуникацискиот процес (т.н. проксемичка комуникација). За разлика од сигналното, симболичкото комуницирање се заснова на говорниот и на јазичкиот систем, гестовите на говорот на глувонемите, посебните симболи што ги користи математиката, хемијата итн.

Втора важна поделба на комуницирањето е на вербално и невербално комуницирање. Вербалното комуницирање го користи говорот (усното или писмено комуницирање). Овде јазикот е основниот комуникациски систем. Невербалното комуницирање може да биде целосно различно и одвоено од говорот, односно да биде екстралингвистичко (говорот на телото, изрази, гестови и сл). Вербалното комуницирање е симболичко, а невербалното е сигнално комуницирање³⁹.

Следна важна поделба на комуницирањето би била на посредно комуницирање (кога се служи со технички средства, радио приемници и предаватели, телефонски мрежи, интернет и др.) и непосредно комуницирање (разговор лице во лице). Идеално непосредно комуницирање не постои, затоа што и во овој случај просторот односно воздухот се јавува како средство за пренесување на гласовите (посредување помеѓу учесниците во комуницирањето).⁴⁰

Според критериумот квантитет односно опсег на учесници опфатени во комуникацискиот процес, разликуваме четири категории на комуницирање: интраперсонално, интерперсонално, групно и масовно комуницирање. Интраперсоналното комуницирање е комуницирање со самиот себе. Тоа се одвива преку движењето на мислите и идеите на човекот низ неговите внатрешни ментални процеси. Овде едно лице се јавува и како испраќач и како примач на пораката. Ова комуницирање се одвива кога лицето размислува за нешто, тоа е непрекинато дури и за време на сонот. Интерперсонално комуницирање е комуницирање помеѓу двајца или повеќе учесници. Тоа може да биде вербално или невербално; формално и неформално; јавно и приватно; дистанцирано и интимно; ритуално и отворено; функционално и експресивно итн. Групното

³⁹ Исто, стр. 196

⁴⁰ Исто, стр. 197

комуницирање се одвива внатре помеѓу припадниците на групата и со надворешниот свет (опкружувањето, други поединци или групи). Основно обележје на групата е интеракцијата на нејзините припадници, додека масовното комуницирање е процес во кој истовремено учествуваат големи групи на луѓе, информациите се доставуваат на голем физички простор преку различни канали, изворите на информации се распространети низ целиот свет и непрекинато доставуваат информации за постигнување на одреден ефект⁴¹.

Масовна комуникација се обезбедува најчесто преку масовните медиуми. Преку оваа комуникација се обезбедува испраќачот на пораката истовремено да се обраќа до широк круг на приматели и со тоа се штеди на време и се обезбедува пораката да продре до широките маси во голем број. Недостаток е изостанување на личниот контакт; можноста да се намали, деформира или преиначи основната информација.

Од наведеното, може да се заклучи дека луѓето комуницираат помеѓу себе на различни начини. Во продолжеток ние ќе изнесеме еден поподробочен пристап кон различните видови комуницирање, пред се низ призмата на вербалното и невербалното комуницирање.

4.1. Вербално комуницирање

Вербалното комуницирање или комуницирањето со зборови е најчесто свесно користено комуницирање. Постојаната употреба, а со тоа и големото значење, на овој вид комуницирање во деловната пракса, а посебно во сферата на безбедноста, поради својата важност и сложеност во функција на менаџирање на безбедносни настани, бара да се посвети особено внимание на изучувањето и истражувањето на правилата и вештините неопходни за негово успешно практично користење. Пред се тоа се правила од граматичка, социјална и културолошка природа, до кои треба да се придржува. Понатаму, тоа подразбира употреба на вистински зборови, во право време, на вистински начин што е делумно вештина, но и делумно уметност, за успешно да биде пренесена порака, било да е во усна или во писмена форма. Покрај важноста на содржината на пораката, од особена важност е начинот на кој е искажана. „Не е важно што зборуваш, туку како зборуваш!“ -

⁴¹ Исто, стр.197

ова недвосмислено ги нагласува елементите кои се од особена важност за успешно вербално комуницирање⁴².

Во литературата се среќаваат различни поделби на вербалното комуницирање, но доминантна е диференцијацијата на усно и писмено вербално комуницирање.

4.1.1. Усно комуницирање

Усното комуницирање е најчесто користениот вид на човеково комуницирање. Најчеста форма на човекови интеракции во општественото живеење воопшто е интерперсоналното комуницирање односно дијалогот-разговорот. Праксата покажува дека луѓето повеќе зборуваат и слушаат отколку што пишуваат или читаат.

Кај усното комуницирање се работи за две страни на процесот: говорник и слушател односно соговорник. Во текот на усниот комуникациски процес тие постојано ги менуваат улогите на говорник и слушател-соговорник. Класичното усно комуницирање е интерперсонално, иако може да биде и интраперсонално (размислувањето е зборување со самиот себе). Интеракцијата може да биде непосредна (лице в лице) или посредна преку медијатори. Кога е непосредна значи постои директен контакт во непосредно физичко присуство, т.н. соочување. Соочувањето овозможува да се набљудува и да се следи однесувањето на другиот преку употреба на сите сетила и при тоа усно се разменуваат пораки.

Од учесниците во усното комуницирање се бара познавање на одредени вештини, почитување на одредени правила и поседување на знаење кое ќе овозможи нивната интеракција да ја организираат на ефикасен и ефективен начин. Ова особено се однесува на: имање на јасна цел при стапувањето во усна интеракција; конципирање и осмислување на говорот; познавање на материјата која е предмет на разговорот; разбирање на потребите на останатите лица во комуникацискиот процес.

Воспоставувањето на добар комуникациски однос, подразбира: правилно, јасно и концизно, впечатливо и ефективно изразување; употреба на внимателно избрани зборови и вкрстени прашања; говорење со одмерен и сигурен тон; слушање на соговорникот,

⁴² Машиќ, Бранислав.: Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.309

правење на паузи во текот на говорот; одмерено емотивно реагирање; употреба на проактивен став во насока на градење солиден контакт и позитивен однос⁴³.

Содржината на пораката, што во комуникацискиот процес ја испраќа говорникот, треба да биде соодветно формулирана за да може да ја задоволи основната потреба: да биде разбрана онака како што сакал говорникот. Според Томе Груевски, структурата на говорната порака е следната: 1. вовед (во кој се изнесува функцијата на пораката и се насочува вниманието на слушателот на основната содржина), 2. главна идеја, 3. тело на пораката (опфаќа развивање на главната идеја) и 4. заклучок⁴⁴.

Во основа, усното комуницирање треба да постигне атмосфера на соработка и доверба во која двете страни во дијалогот-разговорот би можеле отворено да ги изнесат своите потреби и да ги разјаснат целите на својата комуникација. При тоа, од една страна, треба да се насочат кон постигнување на ефект врз слушателот преку соодветно презентирање на содржините на усната порака, а од друга страна, да го слушаат соговорникот и сите негови погледи и ставови, во врска со предметот на комуникацијата.

Според тоа, втората, иако не помалку важна, туку напротив, клучна компонента на успешното усно комуницирање е слушањето. Слушањето претставува вештина на прием на пораката и интерпретација на нејзиното вистинско и целосно значење. Слушањето е многу сложена и важна активност која од соговорникот-слушателот бара посебно внимание и разбирање. Повеќе истражувања, доаѓаат до резултат дека процентот на времето поминато во слушање изнесува 42% од денот на една просечна личност, во зборување 32%, читање 15% и пишување 11%. Повеќето од луѓето само во слушање поминуваат 25% од своето целокупно време, а приближно половина од времето поминато во комуницирање.

Постојат неколку основни типови на слушање:

-цинично слушање. Овој дефанзивен тип на слушање настанува кога примателот на пораката чувствува дека испраќачот на пораката тежнее од самиот комуникациски процес да извлече некоја предност за себе.

-офанзивно слушање. Кај овој вид на слушање, примателот на пораката се обидува на испраќачот да му пронајде грешка или контрадикција во пораката.

⁴³ Marković, M. Poslovna komunikacija, Clio, Beograd, 2003, str.19

⁴⁴ Види пошироко: Груевски, Томе, Односи со јавност, Студиорум, Скопје, 2007, стр. 225-227.

-учтиво слушање. Во овој механички тип на слушање, примателот на пораката ја слуша пораката само за да биде љубезен, а не за да комуницира. Ваквото слушање најчесто претставува невнимателно слушање.

-активно слушање. Овој вид на слушање бара вклученост во комуникацијата, разбирање на содржината на пораката, доверба помеѓу учесниците во процесот на комуницирање и емпатија со состојбата во која се наоѓа говорникот. Исто така, активното слушање подразбира основа и предуслов за ефикасна комуникација бидејќи овозможува создавање на атмосфера на доверба, почитување и соработка, како и несметано изразување на ставовите на сите учесници во комуникацискиот процес и ги намалува евентуалните тензии и го охрабрува непречениот проток на информации⁴⁵.

Усното комуницирање има свои добри и лоши страни. Еден од основните недостатоци на овој вид на комуницирање е неможноста да се поправи она што е веќе кажано. За разлика од напишаното, она што е кажано не може да се поништи. Од друга страна, усното комуницирање е незаменливо во ситуации кога е неопходно да се оствари и моментална интеракција со соговорникот, да се пренесе порака на најбрз можен начин, да се добие брзо повратно дејство- фидбек и да се следат сигналите на невербалното комуницирање.

4.1.2. Писмено комуницирање

Писменото комуницирање е вид на вербалното комуницирање каде како средство за пренесување на пораката се користи пишаниот збор или симбол. Писменото комуницирање бара познавање и задоволување на одредени правила кои ќе овозможат разбирање на пораката која е испратена по писмен пат, добивање навремен одговор на истата и воопшто, постигнување на ефикасно и добро комуницирање.

Најнапред е потребно планирање на пишаната порака. Тоа подразбира, дефинирање на целта на пораката; примателот на пораката односно лицето или лицата на кои е наменета; прибирање на информации поврзани со содржината, примателите на пораката и сите други елементи поврзани со пораката; избор на соодветен медиум (пишан текст, електронска порака итн.) преку кој ќе биде испратена пораката и на крајот скицирање на

⁴⁵ Boone,L.E., Kurtz,D.L.:Contemporary business, The Dryden Press, Harcourt College Publishers, p.340, преземено од Машиќ Бранислав, Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.310.

содржината на пораката. Потоа, следи, пишување на пораката, одредување на нејзината форма и облик, преку почитување на лингвистичките, граматички и сл. правила, до постигнување на најоптимален пишан израз преку кој на најсоодветен можен начин ќе биде пренесена пораката до примателите. Откако е сето ова направено се преминува на комплетирање на пораката. Се врши нејзина проверка, се чита повторно и се дополнува или изменува ако е потребно. Со еден збор се обликува пораката. Потоа следи дистрибуција на пораката преку избраниот соодветен медиум⁴⁶.

Писменото комуницирање има свои позитивни и негативни карактеристики. Добра страна на писменото комуницирање, што му дава одредени предности пред усното комуницирање, е оставањето писмена трага, која се состои во некаков пишан документ: белешка, изјава, извештај, налог или наредба, решение, објаснување, инструкција итн. Ова е од особено големо значење, посебно кога станува збор за вршење на работите и остварување на функцијата на безбедносниот сектор. Поконкретно, тоа му овозможува на примателот, и не само нему, трајно или привремено чување на писменото, негово повторно читање и проучување на податоците во него, повикување на документот како на овластување или доказ, додека на испраќачот на пораката му овозможува исправки, дополнување и осмислување на пораката сè до нејзиното конечно испраќање, како и можност за споредување и докажување на веќе испратените примероци со оригиналот. Писменото комуницирање е погодно во ситуации кога содржината на пораката е подолга и посложена. Исто така, писмената порака може во исто време да се испрати до повеќе приматели кои се наоѓаат на разни места и најчесто претставува ефикасен и не многу скап вид на комуницирање. Писмената порака може да има формален карактер, што често е и неопходно во безбедносниот сектор, а исто така може да биде и потврда на усмениот разговор или договор.

Главните недостатоци на пишаната, во однос на усмената комуникација се во тоа што таа бара многу повеќе време отколку усното комуницирање; што не може да се следат невербалните сигнали и реакции на примателот на пораката во моментот кога ја прима истата, како и ускратувањето на можноста за насочување на комуницирањето во саканиот правец. Неможноста за директен контакт на учесниците во овој вид на комуникациски

⁴⁶ Машкиќ Бранислав, Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.315.

процес оневозможува нивен близок однос, директно комуницирање, барање на објаснување, поставување на прашања, разјаснување на нејаснотии, двосмислености и недоумици.

4.2. Невербално комуницирање

Под невербално комуницирање подразбираме комуницирање без зборови, односно пренесување на порака по пат на невербални сигнали како што се гестови, држење на телото, мимики на лицето, погледи, тон на гласот, изборот на облека, просторот и времето. Невербалните знаци односно сигнали имаат големо влијание врз вербалното комуницирање, често заменувајќи го во целост или делумно; јавувајќи се како поткрепа на вербалното комуницирање; и како одраз на моменталното расположение. Студиите покажуваат дека повеќе од 50% од значењето на говорната порака може да биде детерминирано со невербални гестикации. Само 15% од она што е кажано е вербално, а најмалку 85% од интерперсоналната комуникација е невербална.⁴⁷

Луѓето најчесто не се свесни за големината на значењето на невербалното комуницирање. Од една страна, тие не се свесни за влијанието и последиците од невербалните сигнали, а исто така и дека постојано испраќаат ваков вид на сигнали дури и кога свесно се трудат да ги избегнат.⁴⁸

Од еволутивен аспект, говорот само од „неодамна“⁴⁹ претставува дел од човековиот комуникациски репертоар и главно се користи за соопштување на факти и податоци, додека говорот на телото се користи при преговарање, размена на мислења и ставови, вршење на влијание околу интерперсоналните односи, а во одредени ситуации и како замена за вербалните пораки. Говорот на телото е надворешен одраз на емоционалната состојба на некое лице.

Учесниците во комуникацискиот однос првенствено се насочуваат кон зборовите кои луѓето ги изговараат, најчесто не обрнувајќи воопшто или многу малку внимание на говорот на телото. Како последица од ваквото однесување, многу малку придаваме

⁴⁷ Hannigan, Michael A. Protection Officer Training Manual_Crisis Intervention, Boston: Butterworth-Heinemann, USA, 2003, pp. 173.

⁴⁸ Машик Бранислав, Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.315.

⁴⁹ Вербалното комуницирање најверојатно почнало да се развива пред 2 милиона години, за пред 500.000 години да биде веќе формирано. Многу пред тоа, говорот на телото и звуците кои се произведувале во грлото на човекот биле главен и единствен начин на соопштување на чувствата и воопшто на комуницирањето.

значење и не ја разбираме важноста што невербалното комуницирање ја има во нашето, пред се, социјално живеење.

Нашиот современ секојдневен говорен јазик, меѓутоа, го признава важното место кое говорот на телото го зазема во нашето севкупно комуницирање⁵⁰.

Истражувачите кои го истражувале влијанието на трите видови комуникациски знаци: вербални (изговорени зборови), вокални знаци (тон и боја на глас) и фацијални експресији, дошле до интересни заклучоци во врска со влијанието на овие три фактори врз интерпретација на пораката: 7% вербално (само зборови), 38% вокално (тон на гласот, промени на тонот и останати звуци) и 55% невербално.⁵¹ Најчесто, невербалните сигнали ги пренесуваат вистинските мисли и ставови на говорникот, дури и кога тој зборува спротивно. Според тоа, кога постои конфликт помеѓу вербалните и невербалните средства за комуницирање, како што покажува поголемиот број истражувања на овој феномен, предноста се дава на невербалната содржина. „Работата е во тоа како сте изгледале кога нешто сте рекле, а не што сте рекле“⁵².

Познавањето и користењето на техниките за препознавање и толкување на гестовите на учесниците во комуникацискиот процес, но и своите, овозможува во целост негово насочување во саканата насока. За правилен пристап кон невербалното комуницирање од пресудна важност е да се имаат предвид одредени фактори: односот помеѓу лицата кои комуницираат; конкретната ситуација или контекст; културата од која доаѓаат и принципите односно правилата на комуницирањето.

Невербалните знаци на блиски луѓе (пријатели, роднини, партнери) кои разговараат на тема од заеднички интерес, ќе бидат различни и ќе имаат поинакво значење, од лица кои се спротивставени, непознати, со различни интереси, припадници на различни култури. Одредени видови на невербално однесување се универзални, меѓутоа, голем број на невербални сигнали се различни од култура до култура. Основен принцип и правило за толкување на гестовите на невербалното комуницирање е збирното толкување на истите.

⁵⁰ Неколку фрази кои ги употребуваме: „Симни го товарот од градите, го дигнал носот, ми се стегна срцето, го понесе товарот на свои плеќи, поттури грб, удри со тупаницата по маса, му истекло очите, колената ми се тресеа, загриза, и сврте грб, дигна раце, мие раце од се, трие раце, ги затвораше очите, очите ми се отворија...“

⁵¹ Boone, L.E., Kurtz, D.L.: Contemporary business, The Dryden Press, Harcourt College Publishers, p.342, преземено од Машиќ Бранислав, Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.316.

⁵² Пиз, Алан и Барбара: Дефинитивен водач низ говорот на телото, Моно и Манана, Београд, 200, стр.13.

Не е доволно, а воедно, погрешно е да се толкува еден гест поединечно. Врз основа на толкување на поединечен гест не е можно да се донесе правилен заклучок за неговото значење. Споредбено со говорниот јазик, секој гест е како еден збор, а еден збор може да има повеќе значења⁵³. Дури кога ќе се смести во одредена реченица може во потполност да се сфати неговото значење.

Генерално, невербалното комуницирање е постојано. Со него потенцијално се пренесува извесна порака и кога не постои намера. Се што е во врска со појавата, движењата, изразите на лицето или нијансите на гласот значи пренесување на невербална порака. Исто така, невербалното комуницирање е и повеќезначно. Пораката што се испраќа преку овој вид на комуникација може да има повеќе значења и е многу тешко да се одлучи кое е вистинското. Од тие причини потребно е невербалната порака да се толкува во одреден контекст и конкретна ситуација.

Невербалната комуникација пред се изразува став. Преку невербалните сигнали релативно лесно може да се заклучи дали на одредено лице му се допаѓа нешто /некој или не, дали се сложува или не, дали е заинтересиран или не итн, од неговото невербално однесување не може да се изведе став за неговите идеи и концепти.

Според одредени груби проценки може да се разграничат околу 700.000 различни форми на невербално комуницирање.⁵⁴

Заради поедноставно проучување со цел одредување на карактеристиките и посебностите на невербалното комуницирање, во продолжение ќе извршиме поделба на формите на невербалното комуницирање во неколку категории: израз на лице, говор на тело, комуникација со допир, глас и комуникација во простор и време.

4.2.1. Израз на лице -фацијална експресија

Според повеќето истражувачи во оваа област, изразот на лицето е најважен аспект на невербалното изразување. Лицето е израз на човековите емоции и јасно го изразува видот и интензитетот на неговите чувства. Изразите на лицето се делат на макроизрази (трајни изрази кои оставаат трајни промени на лицето: бори, грчеви и сл.) и микроизрази

⁵³ Зборот „коса“ може да значи : коса за трева, накривена, поставена накосо, коса на глава...

⁵⁴ Vovee, C.L., Thill, J.V., Schatzman, B.E.,: Business Communications Today, p.45, преземено од Машкиќ Бранислав, Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.316

(брзи промени во изразот кои понекогаш не можат да се приметат со голо око освен ако се снимат лицето или од страна на искусни невербални комуникатори).

Покрај изразите на лицето, движењата на главата можат да се употребат и во различна цел и да имаат одредено значење. Можат да се употребуваат за изразување на ставови, како замена на говорот во знак на поддршка или противење на она што е изречено.

Во врска со сетилото за вид, очите и погледите, често погрешно се смета дека се само рецептори и со тоа погрешно се занемарува нивната важна улога како силно средство за изразување во невербалната комуникација. Очите (визуелната експресија) претставуваат ефикасно средство за покажување на внимание и интересирање, реакција на влијанието од другите, меѓусебна интеракција, како и доминантна положба во процесот на комуницирање. Тие се често во фокусот на интересирањето при комуницирањето, при тоа особено се обрнува внимание на стеснувањето и ширењето на зениците, отвореноста на очите, насоката на погледот, трепкањето и прекинувањето на погледот, изразот на лицето во текот на набљудувањето, формирањето на брчки околу очите итн. Дури и кога зборовите испраќаат позитивна порака, одвркање на погледот и негледање во очи на соговорникот, на истата таа порака ќе и даде негативна конотација.

Сепак, кај ваквите сигнали можна е и евентуална манипулација, одредени лица со контрола на фацијалната експресија можат да симулираат чувства кои реално не ги чувствуваат или да ги прикриваат вистинските чувства, а од друга страна потребно е големо знаење, искуство и вештина во откривање, забележување и толкување на изразите на лицето, како и впрочем на сите невербални експресии. На ова место, повторно ја потенцирам повеќезначноста, контекстуалноста, културолошката дивергентност, што сето тоа укажува на одредена релативност, правило полно со исклучоци и со самото тоа опасност од апсолутно потпирање и верба во изразите на лицето.

Неуро-лингвистичкото програмирање⁵⁵ во тој контекст понатаму ни ги продлабочува сознанијата и ни отвора нови перспективи во разбирањето и толкувањето на микродвижењата со очите преку кои можеме да разбереме со кои видови на информации

⁵⁵ NLP-/анг/neuro linguistic programming-наука која ги проучува процесите со чија помош, информациите кои се примаат преку сетилата, се анализираат, сортираат и меморираат, и кои заради начинот на кој сме ги “доживеале“ односно „прифатиле“ го условуваат начинот на кој ќе ги формираме ставовите, начинот на кој ќе реагираме на нешто, како и на тоа како ќе се однесуваме.

манипулираат одредени лица, како го кодираат комуницирањето, како пребаруваат во своите глави додека комуницираат и на кој начин ни се достапни некои одредени комуникациски канали.

4.2.2. Говор на телото

Со движење на своето тело луѓето испраќаат одредени пораки, некои свесно, некои несвесно. Не помалку важни од изразите на лицето се движењата на рацете, нозете и целокупниот став на телото на соговорникот⁵⁶.

Движењето со рацете при комуницирањето, добива одредено значење само кога се употребува во одреден контекст и во одредени односи. Понекои гестови, како што се мавтање со рака, на пример имаат специфично значење, како „здрово“ или „довидување“. Некои движења ја поддржуваат, потенцират и дополнуваат комуникацијата. Тие или ги илустрираат зборовите, или се контрадикторни со нив или имаат симболичко значење на зависно од зборовите. Се смета дека преку стисокот на раката може многу да се разбере за емотивната психичка состојба и воопшто за карактерот на лицето.

Одредена група на гестови, со која сепак треба да се постапува и да се толкува внимателно и со одредена доза на резерва, се гестовите на самодопирање. Овие гестови претставуваат комуникација со самиот себе-внатрешен дијалог, преку нивните ефекти, бидејќи ни нудат многу важни информации за лицето кое е учесник во комуникацискиот процес (покривање на очите-страв; чешање-самоохрабрување; гребење-самоказнување; спори, ретки, несигурни, скриени движења-депресија; брзи, експлозивни спонтани движења-воодушевување; допирање на косата, криење на лицето, крцкање и плеткање на прстите, отворање и затворање на тупаницата, грубо чешање на лицето, кривење на образите-уплашеност страв итн).

Некои истражувачи ги сметаат гестовите како кочење, задржување-инхибирање на емоциите, додека други ги сметаат како потенцирање, подвлекување на недоволно искажани емоции. Исто така, се смета дека добро воспитаните и образовани луѓе во западната култура не користат гестикација или минимално гестикулираат и дека луѓето кои повеќе гестикулираат немаат доволно зборови за да се изразат, и тоа се припишува на

⁵⁶ Прекршувањето на прстите може да означува нервоза, тропане со ногата нестрпливост, стиснати тупаници скриена лутина и бес итн.

нивниот примитивизам. Ваквото стојалиште е погрешно и претставува само уште една предрасуда. Кога некому му недостигаат зборови, ги користи рацете со кои создава симболи кои ги нема во вербалниот фонд, но кога некое elokвентно лице истовремено се користи со гестови, тогаш гестовите не се замена за зборовите, туку стануваат специфични пораки кои ја осмислуваат целокупната ситуација. Според Веинрајт, винстинската elokвенција во говорот на телото ја постигнуваме со усовршување на гестовите. Тој наведува дека токму гестовите се тие што на другите им го пренесуваат значењето на говорот на телото.⁵⁷

Положбата на телото, ставот кој го зазема во просторот (простурална експресија) може да испрати многу битни пораки до искусниот соговорник. Стоење, седење, чучење, клечење и лежење се петте основни става на телото преку кои се комбинираат сите останати положби. Ставот на телото зависи од моменталната активност и состојба во која се наоѓа лицето. Исправено држење на телото (самодоверба и интегритет), опуштена положба на телото (малодушност, незаинтересираност), навалено тело напред (заинтересираност за разговор, пријателски став), скрстени раце и нозе (дефанзивен став и незаинтересираност за разговор), отворени и нескриени дланки (отвореност и вистина).⁵⁸

4.2.3. Комуницирање преку допир

Допирот е еден од најважните комуникациски канали. Со него најчесто се потврдува интимност, топлина, срдечност и поддршка, а кој подразбира физички контакт помеѓу учесниците во комуникацискиот процес.

Типични примери на комуницирање по пат на допир се ракувањето, тапкањето по грбот, гушкање. Овој вид на комуникација, од причини за неопходност од одреден степен на блискост, е регулиран со стриктни правила. Едно од основните правила е почитување на личниот простор на поединецот при овој вид на комуникација. Просторното однесување ја подразбира близината, ориентацијата, територијалното однесување и движењата во просторот. Фактори кои влијаат врз просторното однесување се личноста, ситуацијата, видот на односите помеѓу учесниците и целта на комуницирањето. Во врска со тоа постојат четири различни зони на оддалеченост:

⁵⁷ Вејнрајт Р. Гордон,: Говорот на телото, Силсонс, Скопје, стр.22.

⁵⁸ Машиќ Бранислав, Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.317.

1-Интимна зона, помеѓу 15 и 45 см. Оваа зона секоја личност ја чува како да е нејзина сопственост. Во неа смеат да влезат само тие што ни се емоционално блиски (родители, партнер, деца, брачен другар, блиски пријатели, роднини)

2-Лична зона, помеѓу 46 и 122 см. На ова растојание се држиме од останатите кои присуствуваат на пријателски и општествени собири, канцелариски прослави, коктейли.

3-Друштвена (општествена) зона, помеѓу 122 и 360 см. Овде се работи за дистанца на која се држиме од непознати лица, продавачи, нов колега на работа и луѓе што недоволно ги познаваме.

4-Јавна зона, преку 360 см. Кога се обраќаме на голема група на луѓе, ова е пријатно растојание на кое одлучуваме да бидеме во вакви ситуации.

Тоа што е важно да се нагласи е дека сите видови на комуникации по пат на допир, како и наведените зонски оддалечености, имаат свои варијации и различни манифестни облици како по однос на културната специфичност, така и по однос на полот, годините на старост, опкружувањето, професијата и сл. Така на пример, во работно опкружување комуникација по пат на допир претставува почитување на авторитетот, така што за очекување е дека личноста што е на повисок статус да иницира, на пример, тапкање по рамото или ракување, повеќе отколку личноста што е на понизок ранг на организациската хиерархија.

Облеката и останатите аспекти на изгледот имаат значајни вредности во комуницирањето. Покрај тоа што облеката пред се служи за заштита или е културно наметната заради пристојност, начинот и стилот на облекување и носење на облеката многу кажува за лицето кое ја носи.

4.2.4..Глас-аудитивна –вокална експресија

Сигурно сте имале искуство што ви покажува дека гласот комуницира на начин кој е независен од зборовите што се изговараат. Пример кој ова го илустрира би се однесувал на ситуации во кои слушаме луѓе што комуницираат на јазик што не го знаеме, а сепак непогрешиво го препознаваме чувството на соговорникот-возбуда, лутина, радост, бол.

Значи, како и кај говорот на телото, гласот носи порака, било да е свесна или несвесна. Нагласувањето на одредени зборови, висината, јачината и ритмиката на гласот,

метриката, користењето на паузи, воздигнувањето, пеењето и се што е во состојба да произведе човековиот глас претставуваат силен аспект на невербалната експресија⁵⁹.

4.2.5. Како да се унапредат вештините на невербалното комуницирање

Вештините на невербалното комуницирање или се вродени, наследени или научени. Секој има способност невербално да комуницира односно да емитува и да толкува невербални сигнали, меѓутоа таа способност може да биде поголема или помала. Некои луѓе ја имаат стекнатата способност да ги забележуваат невербалните пораки што ги испраќаат нивните соговорници, додека пак други, за да станат добри комуникатори потребно е да посветат големо внимание и труд во совладувањето на вештините на невербалното комуницирање. Основно и главно правило е невербалните сигнали да се толкуваат со голем степен на внимателност поради секогаш постоечката можност да се испраќаат неискрени невербални сигнали; некои гестови може повеќезначно да се толкуваат и да пренесуваат различна порака; гестовите односно воопшто невербалните сигнали треба да се толкуваат групно и во контекстот на ситуацијата или културата во која се појавуваат.

Добриот комуникатор ги има совладано техниките на препознавање и толкување дури и на најситните движења и гестови на својот соговорник, но и ги контролира своите, како би можел во потполност да го насочува процесот на комуникација во саканата насока.

Испраќањето на неискрени или неистинити невербални сигнали во одредени исклучителни ситуации е можно. Ова особено кога тоа го прават искусни и добро увежбани лица-комуникатори, и најчесто за пократко време на траење. Може да се лажира и да се мами, но тоа не може да биде долготрајно; останатите гестови ќе бидат противречни; и ќе влијае причинско-последичната поврзаност на зборовите и гестовите. Потребно е да се бара поклопување помеѓу изговореното-вербалното и невербалното односно гестовното. Тоа значи да се има способност да се воочат противречностите помеѓу нечији зборови и говор на тело. Во прилог на тоа, Машиќ потенцира дека луѓето може да испраќаат лажни сигнали, дека некои гестови може да се повеќезначни и на

⁵⁹ Лојќ, Ранко.: Организационо понашање, Медиа Центар „Одбрана“, Београд, 2011, стр.287.

крајот советува невербалните сигнали да се толкуваат во контекст на состојбата во која се комуницира и културата на соговорникот.⁶⁰

Добриот измамник и добриот толкувач на измамите треба да се наоѓаат во одредена опуштена состојба, да се концентрирани на гестовите, зборовите и околината, без да се попречени од внатрешни и надворешни фактори и влијанија како би можеле успешно да се концентрираат на својата цел. Многу е тешко и скоро невозможно да се мами во невербалното комуницирање во состојби со висок безбедносен ризик (пример: дали може терорист-криминалец во кризна ситуација, колку и да е увежбан, ако од другата страна се наоѓа добро увежбан преговарач, и ако се имаат предвид сите околности во вакви ситуации: стрес, закана, возбуда, вознемиреност, несигурност, безизлезност итн, да се концентрира и при тоа успешно да глуми говор на тело). Од друга страна, кога се комуницира вербално, потребно е да се води сметка за невербалните сигнали кои се испраќаат. Потребно е да се избегнува испраќање на конфликтни и збунувачки сигнали, а да се комуницира во согласност со чувствата и што е најважно да се знае дека вештините на невербалното комуницирање може да се унапредуваат и да се усовршуваат.

Сепак, не само преку толкување и погрешно интерпретирање на невербалните сигнали што ги испраќа учесникот во комуницирањето, многу е поважно при комуницирањето да се воспостави близок однос со учесникот во процесот. Клучот за распознавање на говорот на телото се крие во способноста да се сфати емоционалната состојба на лицето додека комуницира и да се воочат околностите под кои тоа лице зборува.

⁶⁰ Машиќ Бранислав, Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.322.

ГЛАВА II

КОМУНИЦИРАЊЕТО КАКО БЕЗБЕДНОСНА ФУНКЦИЈА

Познавањето на човековите способности и потенцијали, неговите желби и интереси, неговото однесување и очекување, мотивираноста и неговите цели се основниот предуслов за ефикасно развојно безбедносно комуницирање. Комуницирањето во рамките на безбедносната заедница им помага на менаџерите и на останатите нејзини припадници подобро да се запознаат, да се разберат, да се организираат и функционираат. Ефикасното и ефективно комуницирање придонесува целисходно да ги користат и унапредуваат своите психофизички потенцијали во насока на задоволување и остварување на личните и заеднички-организациски потреби и цели.

1. Општо за комуницирањето како безбедносна функција

Менаџментот во безбедносната организација го анализираме низ призмата на менаџментот како управување, раководење со организацијата и безбедносните процеси и како вкупност на субјектите – менаџери, раководители во безбедносната организација. Во литературата, способностите на менаџерите во безбедносниот сектор се групирани во неколку групи, и тоа: техничка, човечка, концепциска, аналитичка и одлучувачка способност.⁶¹ Во овој контекст, ќе додадеме дека, способноста за добро комуницирање, претставува есенцијална состојка на сите останати способности посебно, и најмал заеднички содржател на сите нив заедно.

Комуницирањето (она што се кажува и покажува) во својата целовитост го претставува врвот на ледениот брег, она што се гледа над површината. Тоа е манифестната форма на внатрешните карактерни особини, размислувања, знаења, мотиви, потреби, чувства и интереси. Понатаму, комуницирањето е условено од образовните, културните, социјалните, јазичките, психолошките и професионални особини на учесниците. Способноста добро да се комуницира, покрај другото, подразбира и брзина во

⁶¹ Бакрески, Оливер: Основи на безбедносниот менаџмент, Аутопринт Т.А. и Филозофски факултет-Скопје, 2011, стр.75.

приемот и предавањето на информациите; селективност на информациите; контрола на изворот и содржината на информацијата; економичност во поглед на трошоците на комуницирањето; високо ниво на организираност; создавање доверба помеѓу учесниците во комуникацискиот процес. Сето ова треба да му е доволно добро познато на менаџерот – комуникатор. Тој треба да ги поседува и постојано унапредува своите знаења, способности и вештина на овој план, а исто така треба да го познава карактерот и нивото на овие особини кај соговорниците и постојано да презема мерки за нивно развивање.

„Способноста за комуницирање е можеби најважната вештина што безбедносниот персонал треба да ја има“⁶².

Менаџерот комуницира со луѓето, во и надвор од безбедносната заедница, на дневна основа. За разлика од обичните луѓе, менаџерот, на било кое хиерархиско ниво на раководење, се наоѓа во постојана комуникациска мрежа, бидејќи без комуницирање нема ни можност за менаџирање. При давање насоки, инструкции, водење разговори, состаноци, интервјуа или едноставно елаборирање за сработеното и за проблеми во извршувањето на задачите, при известување за настан или инцидент, ефективното комуницирање е од суштинско значење за успех во работата и кариерата на менаџерот, како поединец, но и за успехот на службата, во целина.

Според Цветановиќ тоа претставува процес преку кој се пренесуваат информации во рамките на формалните и неформалните комуникациски мрежи во безбедносната заедница, а воедно и средство и начин на нејзино поврзување со опкружувањето⁶³.

Основна функција на менаџментот во безбедносната организација е проценување на актуелната и потенцијална безбедносна закана и ризик; преземање мерки заради отстранување на опасностите; воспоставување на организација која ќе биде способна да се справи со сите облици на загрозување; контрола на спроведените мерки и функционирање на безбедносниот систем; давање информации на врвните менаџери или на политичкото

⁶² Fiems, Richard, & Hertig, Christopher A., Protection Officer Guidebook, Communications, Naples, Fl, USA- International Foundation for Protection Officers, 2001, p.51.

⁶³ Цветановиќ, Владимир.: Руководилац у интерактивном комуницирању, Војно издавачки Завод, Београд, 2001, стр.20.

раководство; изработување на безбедносни анализи и обезбедување на целосна сигурност на сите вработени.⁶⁴

Безбедносниот менаџмент претставува одлучување за безбедносните цели на организацискиот систем, за начините и средствата за отстранување или намалување на негативните влијанија и нивните последици врз околината или врз самиот организациски систем. Безбедносниот менаџмент во организацијата претставува управување со материјалните и човечки ресурси со цел остварување на зацртаните безбедносни цели.

Безбедносниот менаџмент во сета своја целовитост и со сите свои елементи не може ниту да се замисли без воспоставени комуникациски канали со помош на кои се пренесуваат пораките, упатствата и инструкциите потребни за донесување и извршување на одлуките и остварување на неговата функција.

Комуницирањето претставува една од функциите на безбедносниот менаџмент. Комуницирањето претставува сложен систем на меѓусебни врски и контакти, средства, методи, стратегии, техники и тактики преку кои се пренесуваат информации/податоци кои го креираат однесувањето на луѓето внатре во безбедносната заедница со цел извршување на работите и задачите за остварување на безбедносните функции на заедницата.

Во стручната и научната јавност често се поставуваат прашањата: „Што е тоа безбедносно комуницирање?“, „Кои се принципите, инструменти и механизми на безбедносното комуницирање?“, „Кое е неговото место, значење, улога во безбедносниот и кризен менаџмент?“, „Кои се фактори влијаат врз безбедносното комуницирање?“, „Кои се субјектите и околностите во кои се одвива безбедносното комуницирање?“, „Што се е потребно за добро комуницирање?“, „Како да се унапреди улогата на комуницирањето во справување со ситуации со висок безбедносен ризик?“

Одговорите на овие прашања не се ниту лесни, ниту едноставни, затоа што институционализирање и систематизирање на комуницирањето во функција на безбедноста и многу други прашања поврзани со безбедносното комуницирање, особено при спречување и решавање на високо ризични безбедносни ситуации, кога се загрозени здравјето и животот на луѓето, нивните елементарни човекови права и слободи, е од

⁶⁴ Драгишиќ З., Безбедносни менаџмент, Службени гласник и Универзитет у Београду-Факултет безбедности, Београд, 2007,стр.15, преземено од Бакрески О.: Основи на безбедносниот менаџмент, Филозофски факултет-Скопје, 2011,стр.63.

особена важност при организираното постапување на деловите на безбедносната заедница и заедницата во целина, во вакви ситуации; како содржина и форма на односите со јавноста и во форма на преговори со терористи во заложничките ситуации-преговарањето за заложници.

Нема дилеми дека комуницирањето се јавува како важно средство за реализирање на таквата цел. Тоа самото по себе претставува размена на информации, а кога е тоа добро осмислено и професионално изведено од вешти и обучени лица, кои можат да го формулираат и насочат во вистинска насока, тогаш секако дека ќе биде важна функција на менаџментот во безбедноста и од огромна помош во справување со ваквите закани.

2. Комуницирањето и останатите функции на безбедносниот менаџмент

Комуницирањето е клучен процес кој ја чини основата и сржта на секоја безбедносна активност. Безбедносниот менаџмент во организацијата се состои од неколку главни функции, или фази во реализација на целите и задачите на организацијата: планирање, одлучување, организирање, раководење, мотивирање, контрола и други. Комуницирањето како функција на безбедносниот менаџмент, во поголема или помала мера е поврзано и има свое влијание врз сите останати функции на менаџментот на организацијата.

Во овој дел, го анализираме местото, улогата, значењето, каузалните врски на комуницирањето со посебните функции на безбедносниот менаџмент.

2.1. Планирање и комуницирање

Планирањето е првата функција на менаџментот во организацијата. Тоа претставува збир на мерки и активности насочени кон обработка, анализа и предвидување на сите битни елементи потребни за донесување на одлуки за подготовка и избор на начин на идно постапување на организацијата. Во таа смисла, Бакрески потенцира дека планирањето не е само процес на донесување на одлуки, туку и настојување тие одлуки да се реализираат.⁶⁵

Потребата од планирање е голема особено во современи услови на општествено живеење, проследено со сериозни безбедносни предизвици, ризици и закани, како што е

⁶⁵ Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, Филозофски факултет-Скопје, 2011, стр. 88.

помеѓу другите и тероризмот. Планирањето во таа смисла претставува средство за осознавање, процена и предвидување на идни можни несакани закани и за изнаоѓање на насоки за справување со нив, за креирање на посакувана идна состојба и реализација на целта. Според Шуклев, планирањето е „...примарна фаза на менаџментот, која ги опфаќа активностите поврзани со истражувањето, предвидувањето и донесувањето одлуки за основните цели, политиката, стратегијата, тактиката и поединечните планови со кои треба да се обезбеди остварувањето на зацртаните цели и политика“.⁶⁶

Во литературата се среќаваат голем број дефиниции кои поимот планирање го објаснуваат како функција, како процес, како содржина, како активност насочена кон перманентен развој, како филозофија, како структура итн.⁶⁷ Од дефинициите, воопштуваме со заклучок дека планирањето претставува интелектуален процес, збир на насочени и координирани мерки и активности што, преку алокација на ресурси, водат кон остварување на посакуваната цел.

Планирањето во областа на безбедносниот менаџмент претставува процес што се состои од неколку поврзани фази: дефинирање на целите на организацијата, изготвување безбедносна процена, донесување одлуки и изготвување планови. Кон ова, во процесот на безбедносно планирање се приклучуваат и стратегијата и безбедносната политика.⁶⁸

Доколку го имаме предвид карактерот на овие одделни фази-составни елементи на единствениот комплексен процес на планирањето, неспорно се наметнува заклучокот дека планирањето по својата суштина претставува комуникациски процес или поточно, тоа е систем од комуникациски процеси воглавно насочени кон воспоставување и пред се координација на активностите за остварување на целите.

Ваквиот заклучок се темели врз основа на анализата на посебните компоненти на процесот на планирање.

Целите се првиот и последен чекор на безбедносниот менаџмент. Одредувањето на целите е првиот чекор, а нивната реализација, последниот. Целите можеме да ги дефинираме како специфична состојба, ситуација или резултат кој организацијата сака да

⁶⁶ Шуклев Б., Деловно планирање, Економски факултет, Скопје, 2002, стр. 219.

⁶⁷ Види пошироко: Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, Филозофски факултет-Скопје, 2011, стр. 88-91.

⁶⁸ Драгишиќ, З., Безбедносни менаџмент, Службени гласник и Универзитет у Београду-Факултет безбедности, Београд, 2007, стр. 52.

го оствари.⁶⁹ Виталните и трајни вредности и интереси на државата и општеството се трансформираат во безбедносни цели на безбедносната заедница. Безбедносните цели воедно, претставуваат гарант на виталните и трајни вредности на државата. Целите на безбедносната заедница се збир на целите на организациите и институциите што ја сочинуваат. Главните цели се релативно стабилни или трајни, а меѓуцелите или поединечните цели претставуваат фази во нивното реализирање.

Понатаму, *безбедносната процена* треба да одговори на прашањата поврзани со евентуалните безбедносни ризици и закани, како и за начините и можностите за справување со нив. Безбедносната процена всушност претставува процена на опкружувањето како би можело раководството на безбедносната организација соодветно да реагира и успешно да ги извршува поставените задачи и цели.⁷⁰

Основен предуслов, во реализацијата на безбедносните цели, претставува добрата информација. Прибирање на податоци/информации поврзани со предизвиците, ризиците и заканите по безбедноста претставува првиот чекор во изработка на безбедносна процена, предвидување и анализа. Тоа не претставува ништо друго, туку интеракција односно комуницирање со изворот на информацијата (отворен или затворен) во насока на прибирање на безбедносни податоци.

Следните чекори се однесуваат на *изработката на плановите*, а се базираат врз анализата и обработката на податоците поврзани со безбедносната состојба, мината и идна-очекувана. Со нив се опфаќаат идните ангажмани како на материјалните така и на човечките ресурси. Планот, е производ на комуникациските процеси во сите свои фази и делови.

Генерално, целокупниот процес на планирање, претставува доминантен комуникациски канал, кој ги креира потребните ефективни комуникациски средства, инструменти и техники; хоризонталните и вертикални комуникациски канали; како и посебните елементи на организациската структура во насока на остварување на заедничката планирана цел на безбедносната организација. Исто така, планирањето и

⁶⁹ Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, Филозофски факултет-Скопје, 2011, стр. 95.

⁷⁰ Samuel, Certo & J, Paul Peter, Strategic Management: Concepts and Applications, McGraw-Hill, p.36, преземено од Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.164.

плановите претставуваат детерминанта на формалните и неформалните комуникациски мрежи во безбедносната организација.

Специфичноста на високо ризичните безбедносни состојби предизвикани од тероризам е суштински изразена во факторот на изненадување, потребата од итно реагирање и постапување и неможноста во целост да се предвиди идното загрозување. Изненадувањето претставува разлика помеѓу реалната односно вистинската и проценетата состојба. Колку што е поголема таа разлика толку е поголемо изненадувањето.

Сето ова диктира потреба од флексибилност на плановите изразена преку одредување на повеќе сценарија и варијанти на постапување изразени преку стратегиски комуникациски планови за постапување во состојби со висок безбедносен ризик кои содржат акциски планови за системска употреба на комуникациски механизми, техники и инструменти.

Безбедносните организации мора да имаат разработен план за комуникациски мрежи во состојби со висок безбедносен ризик. Овие мрежи ги надминуваат редовните организациски состојби и преку нив се остварува брза комуникација во рамките на целата организација и помеѓу организациите. Во рамките на овие мрежи треба да се предвиди центар за прибирање, анализа и евалуација на информациите. По процената на дојдовните информации овој центар ги пренесува на деловите од комуникациската мрежа кои се одговорни за извршување на задачите. Комуникацијата се остварува директно помеѓу оперативните тимови и главниот центар за менаџирање на заканата. Зависно од карактерот, интензитетот и квантитетот на заканата, може однапред да се предвидат повеќе посебни комуникациски мрежи. Заради ефикасно спроведување на овие планови, стручноста и во таа насока подготовките и вежбањето на постапувањето по нив е од пресудно значење.

Без квалитетно предвидување и проценување на безбедносните ризици и закани, нема ниту квалитетно планирање, а со тоа и степенот на изненадување е поголем, а одговорот на заканата несоодветен и неефикасен.

2.2. Одлучување и комуницирање

Планирањето, всушност е процес на донесување на одлуки. Од друга страна, пак, одлучувањето е темел на планирањето⁷¹. Освен на планирањето, одлучувањето е составен дел и на останатите функции на менаџментот во безбедносната организација. Одлуката претставува избор помеѓу повеќе алтернативи⁷². Но, вршењето на избор не е и единствениот и најважен дел на одлучувањето. Тоа во својата целовитост претставува сложен процес на идентификување на предизвикот, проблемот, а потоа и на можностите за нивно решавање, што само по себе претпоставува ангажман пред и по самиот чин на избор на опција⁷³. По својата суштина одлучувањето претставува процес составен од повеќе последователни фази: идентификување и дефинирање на проблемот; одредување на околностите и анализа на причините за настанување на проблемот, предизвикот или потребата; одредување на правилата и условите за одлучување; утврдување на алтернативните решенија-опции; проценка и оценка на опциите; избор на алтернативно решение; спроведување на избраното решение; анализа на резултатите и повратен одговор.⁷⁴

Ако се земат предвид природата карактерот на поединечните фази од процесот на одлучување, комуницирањето и тука ја игра главната улога. Информацијата претставува основна компонента на процесот на одлучување и на одлуката. Таа ги диктира условите, со кои се соочува менаџментот на безбедносната организација: сигурни, ризични и неизвесни. Колку повеќе и поквалитетни информации, толку посигурни услови за донесување на вистински одлуки.

Во контекст на изнесеното, механизмите на обработка, анализа, евалуација, дистрибуција на достапните информации се вториот сегмент на комуницирањето во функција на одлучувањето. Есенцијални фактори во процесот на одлучувањето, помеѓу

⁷¹Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.195.

⁷²Daft, R. L. & Marcic, D. Understanding Management, The Dryden Press, Orlando, Fl.p.235.

⁷³ На пример: Донесување на одлука за регрутирање на нови припадници во безбедносната организација претходно бара да се процени и потребата и нејзината оправданост, економските параметри и др. Комисија да распише оглас, да се вршат проверки и тестирање на кандидатите, да се одбере потребниот број на кандидати, преку процес на обука и нивна социјализација да се вклучат во работата.

⁷⁴ Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.201.

останатото, секако дека ќе бидат комуникациските механизми и инструменти како што се методот на сценарио, браинсторминг, делфи, компаративна анализа и др.

а) Методот на сценарио наоѓа своја примена во стратегиското планирање и менаџментот. Под поимот сценарио подразбираме хипотетичка низа на настани која е конструирана да го насочи вниманието кон причинско последичните процеси и точките на одлучување. Основната цел на сценариото е да се изложи, на што е можно по аргументиран начин, одреден број на „можни идни настани и состојби“.⁷⁵

Од комуникациските техники за зголемување на креативноста најчесто применувани се „brainstorming“⁷⁶ и „Delphi“⁷⁷ методите. Креативноста претставува способност за генерирање и развивање на нови идеи. Таа претпоставува употреба на интра и интерперсонални комуникациски процеси, како што се: потсвесно занимавање со проблемот, наменско размислување, интуиција, комплетен увид во проблемот, размена на мислења, ставови, факти и информации и логичка формулација на идејата.

б) Бреинстормингот се состои од организација на креативен состанок на одбрана група на експерти при што се врши прибирање на мислења и ставови. Од учесниците се бара слободно конструирање на идеи во рамките на поставениот проблем односно задача. Очекуван е што поголем број на идеи, ниту една идеја не е бесмислена и критика не е дозволена. Од учесниците се очекува комбинирање и унапредување на идеите.

в) Комуникациската техника „Делфи“ се употребува за да може да се елиминира психолошкиот ефект од групната работа. Суштината на оваа техника е во интеракцијата и независниот тимски пристап на донесување одлуки⁷⁸. Секој од учесниците-експерти во Делфи техниката поединечно одговара на прашалникот, при што нивната анонимност е загарантирана. Тоа е системски начин на прибирање и комбинирање на индивидуални оценки за исходот на безбедносните појави и изнаоѓање на прифатливи начини за

⁷⁵ Исто, стр.150

⁷⁶ Merriam-Webster dictionary: техника за групно решавање на проблеми која подразбира спонтано наметнување на идеи од сите членови на групата.

⁷⁷ Систематски прогнозирачки метод што подразбира структурирана интеракција помеѓу група експерти по одредена тема. Оваа техника опфаќа најмалку два круга на одговори од страна на експертите по одредени прашања, со што се потврдуваат нивните одговори, а се дава и можност за нивна промена или ревизија. Повеќето кругови, ои завршуваат по исполнувањето на однамред поставените критериуми овозможува групата да постигне консензуална прогноза за прашањето за кое станува збор-преземамо од www.businesdictionary.com, на 6.02.2017 год.

⁷⁸ Patrick B. McNamee: Tools and Techniques for Strategic Management, Pergamon Press, 1985, p.43, преземено од Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.161.

справување со нив. Делфи техниката почива на принципите на анонимност, постигнување на консензус преку објавување на статистичката збирна оценка на одговорите на експертите, се до постигнување на задоволително поклопување на мислењата, користење на интердисциплинарен пристап и контрола преку фидбек. Повторувачките рунди во овој процес, овозможуваат развивање на креативност на експертите во изнаоѓање на аргументи за и против централната тенденција во одговорите на мнозинството, кои ги искажуваат во Делфи панелите.

Негативности на оваа комуникациска техника може да се однесуваат на потешкотии при изборот на вистинските прашања во прашалникот и субјективноста на експертите учесници во делфи процесот.

2.3. Организирање и комуницирање

Организирањето има значајно место и улога во менаџментот на безбедносната организација. Тоа, по правило, го следи планирањето, истовремено е непрекинато, постојано и синхронизирано со другите процеси и функции. Целта на организирањето е да создаде организациски претпоставки за ефективно и ефикасно функционирање и остварување на целите на организацијата. Во таа смисла, потребно е да се изврши дизајнирање на организациската структура, а потоа и управување со човечките ресурси на соодветен начин.⁷⁹

Од ова произлегува, дека, организирањето претставува двокомпонентен сложен процес на дизајнирање на организациската структура, нејзино еволуирање, вршење на промени и воспоставување на соодветно организациско однесување, од една страна и менаџмент со човекови ресурси, изразен во планирање на човечки ресурси, регрутирање, селекција, социјализација, обука и тренинг, оценка на учинокот и мотивација, од друга страна. Добрата организација придонесува кон остварување на основните плански одлуки (визија, мисија, цели, стратегии и планови). Со самото одредување на организациската структура се одредува кои активности и задачи треба да се извршат, кој треба да ги изврши, како да се групираат активностите и задачите, кој кому му поднесува извештај и каде се донесуваат одлуките.

⁷⁹ Машик, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.221.

Ефикасната комуникација е еден од главните услови за успешност во извршување на безбедносните работи и задачи. Организацијата постои и функционира преку соодветно формално и неформално комуницирање во неа. Од друга страна, доброто и ефикасно комуницирање во насока на извршување на безбедносните функции е директно условено од организациската структура на безбедносната организација. И едното и другото, се условени и се менуваат во склад со состојбите во опкружувањето и промените во политиката и стратегијата.

Организирањето како функција на безбедносниот менаџмент опфаќа повеќе прашања кои се во нераскинлива врска со комуницирањето: утврдување и поделба на работите, групирање на работите, делегирање на авторитетот, воспоставување на ланец на командување и контрола, како и прашања поврзани со менаџмент на човечките ресурси.⁸⁰

Најголем дел од проблемите во безбедносниот менаџмент произлегуваат и се резултат од недостаток и/или лошо комуницирање и несоодветно организирање. Улогата и значењето на организирањето особено се огледа во поделба на работите што треба да се извршат, одредување на обврските и одговорностите и пренесување на авторитетот потребен за извршување на тие обврски и одговорности.⁸¹

Организацијата претставува систем од меѓусебно поврзани конкретни активности кои треба да се реализираат од одреден број луѓе кои се вработени во организацијата.⁸²

Организирањето е насочено кон воспоставување на односи на организациско однесување и комуницирање заради поделба на работите, координирање на активностите и соработка помеѓу деловите на целината-организацијата.

а) Организациска структура

Безбедносните организации, повеќе или помалку, се хиерархиски уредени. Луѓето на одредено ниво се подредени на оние што се над нив на хиерархиската скала, па според тоа безбедносната организација претставува структурирана институција. Организациската структура е неопходна. Целта на организирањето е создавање на основните рамковни, системски, функционални претпоставки за остварување на организациските безбедносни цели. Во таа насока, најнапред, е потребно моделирање и димензионирање на

⁸⁰ Исто, стр. 24.

⁸¹ Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, Филозофски факултет-Скопје, 2011, стр. 115, преземено од Smithburg S., *Modern Organization Theories, Advanced Management*, New York, 1950, pp.381-382.

⁸² Исто, стр. 115.

организациската структура, а дури потоа и управување со човечките ресурси на соодветен начин.

Организациската структура е рамка која ги опфаќа односите помеѓу различните елементи во организацијата, како и линиите на командување, контрола и каналите на комуницирање кои ги поврзуваат различните делови на организацијата⁸³. Организациската структура ја дефинира формалната поделба на работите внатре во организацијата. Соодветниот ефикасен систем на комуницирање треба да овозможи употреба на сите расположиви материјални, финансиски, информатички и човечки ресурси, како и користење на стручните знаења и вештини на менаџерите/раководителите и на сите останати припадници. Флексибилното целисходно комуницирање во организацијата треба да им овозможи на вработените работа во тимови или на проекти кога е потребна соработка помеѓу различни делови на организацијата или со други организации на безбедносната заедница.

Заради постигнување на подобро комуницирање, а со самото тоа и постигнување поголема брзина, намалување на трошоци и поефикасно извршување на работите и задачите, по извршената поделба на работите внатре во организацијата, потребно е групирање на сродните работи и задачи. Групирањето може да се изврши според заедничка локација, ист предмет на работа, заедничка цел, методологија, заедничка логистичка поддршка, условеност и меѓузависност на работата и сл. Ваквото групирање не се прави само на поединечните работи, туку и на секторите внатре во целата организација. Од процесот и начинот на групирање зависи во голема мера функционирањето на секој дел посебно и организација во целина. Од тие причини потребно е на овој процес да му се пријде крајно одговорно, стручно и професионално.

Познати се неколку теоретски модели, кои се применуваат во пракса при групирање на работите, било да се работи поединечно или во меѓусебно комбинирање: вертикално-функционален модел (линиски принцип), групирање на сродни или слични работи; групирање на работите по пат на формирање на релативно самостојни организациски единици (територијален принцип); комбинирање на претходните два принципа; тимски принцип или проектно организирање-групирање на работите и задачите

⁸³ Shermerhorn, J. R.: Core Concepts of Management, Hoboken, NJ, 2004, p.117.

врз основа на тимска работа или работа на одреден проект; мрежен модел-вмрежување на организациските единици со информатичка технологија⁸⁴.

Со примената и инсталирањето на овие модели во пракса се добиваат различни форми на организациски структури: едноставни и сложени; функционални; линиски; територијални; проектни и тимски; мрежни и структури без граници.

Наведените организациски структури не се универзално применливи во секоја организациска целина, во секоја ситуација, опкружување, за секаква намена и цел, за извршување на секоја задача или работа. Секоја организациска структура има свои предности и негативни страни. При изборот и дизајнирањето на моделот на организациска структура во праксата секогаш треба да се имаат предвид карактеристиките на конкретниот модел, од една страна и функцијата, намената и карактерот на работите и задачите што треба да се вршат, од друга.

Организациската структура секогаш претставува еден од пресудните фактори за успех на организацијата, односно за воспоставување на текови на комуникациските канали и проток на податоци/информации кој ќе гарантира точно и брзо информирање во насока на донесување на одлуки и следење на нивното реализирање од страна на непосредните извршители. Од тие причини потребно е повремено преиспитување на организациската структура и по потреба нејзино редизајнирање, менување или реорганизирање, како би била во чекор со промените во опкружувањето, би овозможила ефикасно комуницирање и со тоа би ги задоволрила потребите од реализација на целта на организацијата.

Теоријата на организацијата на безбедносниот сектор е насочена кон изучување на процесите и согледување на перспективите кои треба да придонесат за ефикасен безбедносен систем, со операционализација на нови решенија во организациско-структурниот модел на работа, со поефикасно управување со безбедносните процеси итн.⁸⁵

Практиката, односно проучувањето на конкретни состојби со висок безбедносен ризик, покажува дека ваквите решенија во организациско-структуралниот модел секако се инспирирани од потребата за воспоставување на соодветни комуникациски канали и

⁸⁴ Види пошироко: Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.225.

⁸⁵ Бакрески, Оливер, Основи на безбедносниот менаџмент, Филозофски факултет-Скопје, 2011, стр.132.

мрежи кои ќе придонесат за ефикасно комуницирање во целокупниот процес на менаџирање со заканата.

Современите предизвици, ризици и закани по безбедноста бараат соодветна организациска структура која ќе може да ги задоволи потребите од справување со нив и реализирање на целта. Современите организациски структури кои ја сочинуваат безбедносната заедница треба да бидат флексибилни, да можат брзо да се прилагодуваат на динамичните промени во опкружувањето, да бидат рационални во користењето на ресурсите и мора да имаат постојан прилив на информации.

Од аспект на безбедноста, во одредени ситуации, повеќе се фаворизира неформалната организација отколку формалната, бидејќи неформалната организација има реална моќ и добра поставеност на членовите на организацијата, наспроти формалната организација која не мора секогаш да ја прикажува вистинската моќ. Најчесто неформалната организација развива една широка лепеза на комуникација, контакти (лични неформални контакти, неформални канали на комуникација) и начини да се извршат некои задачи, а кои не се совпаѓаат со официјалните процедури.⁸⁶

Ова секако дека првенствено се однесува за организација на безбедносната заедница во ситуации кога истата се справува со висок безбедносен ризик и кога официјалните процедури се или премногу крути, формални, а со самото тоа и несоодветни и неефикасни, или пак такви процедури во одредени специфични сценарија воопшто не ни постојат.

Од друга страна, не еднообразноста на безбедносните организации, различните аспекти на третирање на безбедноста: превентивни, репресивни, воени мерки, истражни дејствија, аналитика, оператива, разузнавање, контраразузнавање; државни, општествени, приватни и мешовити, го прави невозможно изнаоѓањето на единствена формула која би ги содржела универзалните елементи за ефикасност на сите организациски делови на безбедносната заедница.

Една од можните форми на организациски структури е мрежната организација, која се базира на новите информатички технологии и техники. Во теоријата се зборува за бројни видови на мрежни организациски структури, како што се модуларни организации,

⁸⁶ Исто, стр.133.

отворени организации, организации засновани врз интерни, стабилни и динамички мрежи⁸⁷.

б) човечки ресурси

Основна вредност на безбедносните организации е човечкиот фактор односно нивните припадници. Безбедносната организација ќе биде успешна во остварување на својата мисија и реализирањето на своите цели онолку колку што се добри и способни нејзините вработени. Само вистински одбрани, добро едуцирани, високо мотивирани, постојано образувани и обучувани припадници на организацијата може да одговорат на предизвиците, ризиците и терористичките закани. Во таа смисла, Лојик нагласува дека, за да можеме да управуваме со организацијата неопходно е да разбереме, да умееме да предвидиме и да знаеме како да влијаеме на однесувањето на луѓето кои ја сочинуваат таа организација⁸⁸.

За Хитфилд, Менаџментот со човечките ресурси⁸⁹ е функција во организацијата која е фокусирана на вработување, управување и насочување на луѓето кои работат во организацијата⁹⁰.

Менаџмент со човечки ресурси претставува креирање, имплементирање и контрола на политики за управување со однесувањето на вработените, и однесувањето на организацијата кон вработените⁹¹.

Во безбедносната сфера, менаџментот со човечките ресурси можеме да го дефинираме како пракси и политики кои се потребни за извршување на прашања поврзани со припадниците на безбедносната организација, а особено со планирање на потребите, регрутирањето и селекцијата, распоредувањето, социјализацијата, обуката, оценувањето и наградувањето на вработените, напредување во кариерата, како и обезбедување на соодветно потребно безбедно опкружување⁹².

Комуницирањето е во основата на **планирањето** на човечките ресурси. Успешното, рационалното, ефективното и ефикасно извршување на сите фази на овој процес, како што се безбедносните проценки и анализи на опкружувањето, одредување на

⁸⁷ Види пошироко, Лојик, Р.: Организационо понашање, Медија центар Одбрана, Београд, 2011, стр.535-540.

⁸⁸ Исто, стр. 343.

⁸⁹ Eng.: HRM-Human Resource management.

⁹⁰ Heathfield, Susan: What is Human Resource Management?, www.thebalance.com, преземено на 5.02.2017 год.

⁹¹ www.searchio.techtarget.com, преземено на 5.02.2017 год.

⁹² Деслер, Г. : Основи менаџмента људских ресурса, Дата Статус, Београд, 2007, стр. 2.

потребите, одредување на можностите за обезбедување на човечки ресурси, изработка на планови и примање на повратна спрега⁹³. Сите овие фази, како своја детерминанта ја имаат целосната информација и вистинската комуникациска мрежа за доаѓање до неа⁹⁴.

Според Машиќ, **регрутирањето** претставува збир на активности кои на било кој начин влијаат врз бројот и квалификациите на кандидатите, како и на веројатноста тие да го прифатат работното место, под услов да ги исполнуваат условите⁹⁵. Регрутирањето во суштина е метода на комуницирање со јавноста: внатрешна (интерен извор на регрутирање) и надворешна (екстерен извор на регрутирање). Најпогодни методи на регрутирањето, кои претставуваат посебни комуникациски механизми и техники се: веб-сајтот на организацијата, интерната комуникациска мрежа, огласна табла, огласување, регрутирање преку препораки на вработени, преку интернет, преку агенција за вработување, преку стручни школи, факултети и сл⁹⁶.

Селекцијата⁹⁷ претставува избор на лица, преку различни начини односно соодветни комуникациски инструменти: формулари, тестови, интервјуа, безбедносни проверки (security background check), препораки, здравствени физички прегледи итн. кои поседуваат најдобри квалификации за работното место кое се пополнува.

Сите овие комуникациски инструменти треба да задоволуваат два основни критериуми: оправданост и сигурност.

Комуникацискиот инструмент е оправдан или валиден доколку постои негова поврзаност со природата на работното место за кое се врши селекција и реална мерка за она што треба да се измери⁹⁸. Тоа значи дека кандидатите кои покажуваат подобри резултати врз основа на применетите комуникациски инструменти-начини на селекција, се посposобни од другите за извршување на работите на конкретното работно место.

Комуникацискиот инструмент е сигурен тогаш кога е доследен, постојан и конзистентен, односно кога при секое повторно применување дава исти резултати.

⁹³ Лончаревиќ, Р. : Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.185.

⁹⁴ Во процесот на прибирање на информациите предвид доаѓаат следниве комуникациски техники и инструменти: директно набљудување, интервјуирање на вработените, пополнување на прашалници, евидентирање на активности и др.

⁹⁵ Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.258.

⁹⁶ Исто, стр.261.

⁹⁷ Избор на лице кое најдобро ќе одговара за конкретното работно место.

⁹⁸ Деслер, Г. : Основи менаџмента људских ресурса, Дата Статус, Београд, 2007, стр. 114.

Најзначајни начини на селекција, што воедно претставуваат формални комуникациски инструменти се: формуларите, тестовите, интервјуто и безбедносните проверки.⁹⁹

Формуларите (апликациите) се почетен комуникациски пишан инструмент во процесот на селекција. Тие содржат основни податоци за апликантот, но не се единствен критериум за целосна проценка на кандидатот. Затоа, најчесто се комбинира со други останати комуникациски инструменти за селекција.

Тестовите кои се користат во процесот на селекција на кандидати се најчесто тестови за способност и интелигенција, тестови за физички способности и тестови за личноста, а се почесто се употребуваат и тестовите за симулирање на вршење на работата и онлајн тестовите.

Он line тестовите се повеќе се користат. Интернетот денеска стана незаменлив, па и при селекција на кандидати.

Интервјуто претставува интеракциски процес-усмен разговор на испитаникот со испитувачот кој има за цел да обезбеди одредени податоци за испитаникот врз основа на неговите одговори или поточно неговото вербално и невербално комуницирање. Интервјуто е најчесто користен комуникациски инструмент и начин на селекција на кандидати. Најновите истражувања покажуваат дека со посветувањето на внимание при планирањето и спроведувањето на интервјуто неговата оправданост се зголемува, а како највалидно е структурираното ситуациско интервју еден на еден¹⁰⁰. Секако незанемарувајќи ги и позитивните страни на неструктурираното наизменично интервју. Ова особено при селекција на кадри во областа на безбедноста.

При употребата на интервјуто особено внимание треба да се посвети на тешкотиите но и на правилата до кои треба да се придржува за да може интервјуто да биде валидно и да биде сигурен начин на селекција.

Тешкотиите, односно најслабите точки при спроведувањето на интервјуто се многубројни и повеќето се резултат на субјективноста на испитувачот. Како вообичени грешки при интервјуирање на кандидати се јавуваат оценките и судовите донесени на брзина, негативно предубедување за кандидатот, непознавање на работното место од

⁹⁹ Види пошироко: Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.266-269.

¹⁰⁰ Исто, стр.268.

страна на испитувачот, притисок за итно вработување на кадри, грешка предизвикана од редоследот на кандидатите, влијанието на невербалното однесување и сл.¹⁰¹

Во прилог на погоре наведеното, потребно е да се спомене дека една од најчестите грешки при интервјуто е изведување заклучок за кандидатот уште на самиот почеток на разговорот, а врз основа на првичниот впечаток што го остава кандидатот. Испитувачот по правило има негативно предубедување за кандидатот¹⁰².

Од овие причини, а во насока на отстранување или намалување на влијанието на грешките предизвикани од субјективизмот на испитувачот потребно е интервјуто претходно прецизно да се испланира. Во праксата се покажува дека структурираното интервју дава подобри резултати¹⁰³.

Од друга страна, подготовката и за кандидатот е многу важна. Интервјуто е прилика за лична презентација, и тој треба да биде свесен за своите професионални и лични квалитети како би можел да ги истакне во разговорот, при тоа имајќи го предвид и значењето на невербалната комуникација односно неговиот говор на телото и гестикацијата. Секако подготовките за интервјуто опфаќаат и цела низа на претходни пропратни комуникациски активности: пишување на биографија-CV, пополнување на формулари и апликации, совладување на одредени комуникациски вештини (вербални и невербални), внимавање на првиот впечаток (став, држење, облека, однесување итн).

Безбедносните проверки се исклучително важни при селекција на кандидатите за работа во безбедносните организации. Тие се услов без кој не се може при регрутирањето. Безбедносните проверки претставуваат збир на комуникациски механизми составени од повеќе разнородни комуникациски инструменти на интра и интерагенциско комуницирање, како и комуницирање со посебни јавности од неговото опкружување и со

¹⁰¹ Dessler, Gary: Osnovi menadzmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007, стр.124-126.

¹⁰² Доколку испитувачот не го познава карактерот и специфичностите на работното место и кои се потребните особини на кандидатот за обавување на работите на тоа место, може многу лесно да донесе погрешни заклучоци за кандидатот. Исто така може да се направат грешки доколку се работи под притисок дека мора да се работат одреден број на кандидати. Доколку после неколку лоши кандидати дојде некој просечен, може да биде оценет подобро отколку што реално заслужува. Говорот на телото-контактот со очите, држењето, смеењето, физичкиот изглед, интонацијата, брзината на говорот и сл. Имаат значајна улога во формирање на конечната одлука за кандидатот.

¹⁰³ Исто така, многу е битно да се воспостави отворена комуникација и пријателски однос во текот на интервјуирањето, а веднаш по завршување на интервјуто да се анализираат резултатите додека испитувачот е под импресија на разговорот.

самиот кандидат, со цел проверка на наведените податоци и откривање на негативни податоци и факти што би претставувале пречка за позитивна оценка на кандидатот.

Безбедносните проверки се вршат картотечно-во евиденциите на соодветните органи, организации и институции (министерства, судови, јавно обвинителство, образовни, здравствени, финансиски институции и др.) и оперативно на терен од страна на безбедносните служби кои се надлежни за вршење на вакви проверки и тоа како во средината во која живее, така и претходната работна средина на кандидатот. Се проверува безбедносното минато на кандидатот, неговото однесување и статус во опкружувањето, но исто така се проверуваат и податоците доставени од негова страна, а поврзани со неговите квалификации, образование, лични податоци, исполнетост на законските услови и сл.

Придружни, девијантни појави и процеси кои во голема мерка имаат негативно влијание врз процесот на селекција и избор на кандидати, особено во безбедносните организации од јавниот сектор, но не се исклучени ниту приватните, и кои имаат далекусежни трајни последици врз безбедносната заедница и нејзиното функционирање е давањето примат над некои други критериуми кои немаат ништо или имаат многу малку заедничко со реалните потребни критериуми за селекција се партизацијата односно припадноста на одредена политичка партија на власт, роднинските и пријателските врски и влијанија, како и митото и корупцијата. Овие и слични појави во голема мера го девалвираат процесот на регрутирање и селекција на кадри во безбедноста, односно попримаат масовни размери особено во праксата на земјите во транзиција, сиромашните земји и земјите во кои нема владеење на правото. Тоа претставува своевиден упад и деградација на безбедносниот систем на државата во целина.

Општо земено, под поимот **социјализација** се подразбира вклопување на лицето во средината односно опкружувањето. Кога станува збор за социјализација на нововработените лица во безбедносните организации, се мисли на процес во кој нововработениот се прилагодува на условите на работната средина и на правилата на функционирање на целокупната организациска структура¹⁰⁴. Од една страна, социјализацијата се однесува на негово запознавање со колегите со кои ќе работи, работата која ќе ја обавува, со работните задачи, со описот и пописот на работното место

¹⁰⁴ Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.273.

и од друга страна, негово запознавање со целокупното функционирање на безбедносната организација, нејзините вредности, цели и интереси, историјатот на организацијата, правилата на работење, овластувањата, бенефициите и обврските на вработените. Преку овој процес на социјализација нововработениот треба да се стекне со организациска и општа безбедносна култура и свесност за безбедност.

Од успешниот процес на социјализација ќе зависи и идната ефективност и ефикасност на лицето во извршување на работите и задачите.

Социјализацијата во безбедносната организација, по својата форма и содржина, претставува двонасочен комуникациски процес од организацијата кон нововработеното лице и обратно¹⁰⁵. Многу често безбедносните организации за оваа цел користат однапред подготвени комуникациски инструменти во облик на пишани или електронски материјали во форма на инструкции, информации, упатства, прирачници за запознавање со организациската и безбедносна култура, правилата за работа, однесување и што се очекува од нив во организацијата или колективни усни семинари, промоции, презентации, состаноци, работилници и сл., се со цел подобра социјализација на нововработените.

Безбедносните организации во современи услови на работење се поголемо внимание посветуваат на **обука** на своите вработени. Обуката не е потребна само за ефективно и ефикасно извршување на работите и задачите туку тоа претставува можност за прилагодување на организацијата на промените во опкружувањето односно на современите безбедносни предизвици, ризици и закани.

Методите за обука на вработените се многубројни и квалитативно различни. Од аспект на комуницирањето и комуникациските инструменти кои се употребуваат во посебните начини на обучување и остручување на припадниците на безбедносните организации посебно ќе го потенцираме менторството, симулациите и зададени сценарија, ротирање по работни места, оперативно тактички вежби и тренинзи, предавања итн.

¹⁰⁵ Помалите безбедносни организации почесто применуваат неформален пристап кон социјализацијата на нововработените припадници и истата ја препуштаат на претходно вработените кои најчесто преку секојдневните неформални хоризонтални и вертикални организациски мрежи на комуницирање го воведуваат лицето во процесот на работа, запознавање со соработниците и сл. Друга крајност, во социјализацијата, која ја применуваат поголемите организации е формалниот пристап, преку изработка на конкретни програми за социјализација, кои во својата суштина содржат различни формални комуникациски инструменти преку кои пружаат потребни информации од страна на однапред одредени лица.

Менторскиот начин на обука подразбира обука¹⁰⁶ на самото работно место насочена и контролирана од искусен експерт, колега- овластен ментор.

Предавањата претставуваат класичен вид на обука и посебна комуникациска метода и се составен дел на скоро сите видови на обука: обука на самото работно место, ротирање на работни места, менторство, симулации и др. Овој вид на обука се состои во тоа што експерти од организацијата или надворешни соработници по одредени области, држат предавања на нововработените за збогатување на нивните знаења и вештини. Предавањата во суштина се вербални усни комуникациски техники, надополнети со невербално комуницирање, како и со пишани и електронски материјали (книги, прирачници, упатства и сл.) кои ја надополнуваат материјата што се предава.

Во современи услови на работење и обука на вработените, безбедносните организации и специјалните тренинг центри од областа на безбедноста, се повеќе користат комуникациски методи за обука базирани на технологијата. Предноста на овие методи е во нивната брзина, широкиот спектар на информации, што ги содржат и ниската цена. Тука спаѓаат: компјутерите, ЦД-ром, ДВД, учењето на далечина, видео конференции, сателитски и кабловски ТВ, обука преку интернет, онлајн курсеви, портали за учење итн.

Во најново време, особено земаат замав интернетите организациски или интерорганизациски информативни портали, кои им овозможуваат на авторизираните вработени пристап до сите потребни знаења и информации за одредени области од нивното работење.

Под **оценка на знаењата и проценка на учинокот** на вработените се подразбира споредување на резултатите и знаењата на вработените со поставените стандарди и остварување на задачите и целите на организацијата¹⁰⁷.

Во праксата како најчесто користени методи се среќаваат:

Писмен извештај, што го изготвува овластен проценител (надреден, експерт, инспектор) и се состои од негов писмен акт за учинокот на вработениот и мерките потребни за негово подобрување.

¹⁰⁶ Ang.: On the Job Training-OJT

¹⁰⁷ Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.278.

Рангирање-на сите вработени на скала од најдобар до најлош, според одреден критериум или особина која се оценува. Слични се и графичката скала на проценки и споредување на повеќе вработени.

Повратни информации се една од поновите методи за оценка на учинокот на вработените. Овој процес се состои од прибирање на податоци за оценуваното лице од повеќе извори-оценувачи. Предноста на оваа метода е во темелноста, бидејќи различни оценувачи го оценуваат лицето од различни аспекти.

Компјутеризирани и интернет системи за проценка на придонесот во работата, во современи услови на работење на безбедносните организации се сè почесто во употреба за вршење на оценка и проценка на знаењата и учинокот на вработените во овие организации. Преку внесување на податоците кои се битни за вршење на ова оценување, во специјални софтвери, преку обработка на податоците се добиваат соодветни извештаи.

2.4. Раководење и комуницирање

Раководење во безбедносната организација според повеќе автори претставува менаџирање во потесна смисла и кое се однесува на раководење со човечките ресурси. Тоа претставува активност (способност, вештина) за насочување на функционирањето на безбедносната организација во посакуваната насока и постигнување на потребниот квалитет и содржини заради остварување на целта и мисијата на организацијата со помош на припадниците на организацијата или соработниците во тимот. Исто и Бакрески, кој констатира дека успешното раководење е детерминирано од три меѓусебно поврзани аспекти, и тоа: луѓе, влијание и цели. Тој потенцира, дека ваквата корелација на самата функција „раководење“ се јавува меѓу луѓето, и тоа со цел да се влијае врз нив заради постигнување одредени цели¹⁰⁸. Раководењето претставува нужност во сферата на безбедноста.

Раководењето во себе ги содржи следниве основни елементи: мотивирање и поттикнување, систем за комуницирање, работа со поединци или тимови поврзани со нивното однесување, безбедносната култура, тим билдинг, решавање на конфликти.

Раководителите поседуваат визија за иднината, како и способност таа визија да ја пренесат на другите и со тоа да ги инспирираат во насока на нејзино остварување.¹⁰⁹ Од

¹⁰⁸ Бакрески, Оливер, Основи на безбедносниот менаџмент, Филозофски факултет-Скопје, 2011, стр.150.

¹⁰⁹ Бител Лестер, Лидерство, Клио, Београд, 1997, стр.5.

тие причини, раководителот го дефинираме како лице кое може да влијае врз однесувањето, размислувањето и емоциите на другите¹¹⁰. За да имаат такво влијание, раководителите мора да стекнат доверба кај следбениците.

Комуницирањето е основно средство и механизам за постигнување влијание¹¹¹. Воспоставувањето на ефикасен систем за комуницирање претставува есенцијална состојка на сите елементи на раководење како функција на безбедносниот и кризен менаџмент. Основен фактор за успехот на раководителот кој придонесува во пренесувањето на визијата и во инспирирањето на следбениците во насока на нејзина реализација претставува неговата способност за градење на интерперсонални односи и соодветно пренесување на пораките преку создавање, одржување и надградба на комуникациски мрежи во безбедносната организација¹¹².

Во современи услови на развој на информатичката технологија, се почесто е во употреба терминот онлајн лидерство. Овој термин подразбира управување со луѓето на далечина, а интеракциите се сведуваат на дигитална комуникација (пишана, аудио, видео и сл.). Овој вид на комуницирање подразбира од раководителот и соработниците познавање на нови комуникациски вештини прилагодени на виртуелното опкружување.

Раководењето особено доаѓа во прв план и најдобро може да се согледа неговото значење, во состојби со висок безбедносен ризик предизвикани од тероризам.

2.5. Мотивирање и комуницирање

Мотивите се внатрешни механизми за придвижување на луѓето на акција. Мотивацијата е клучен поим за разбирање на причините на човековото однесување на одреден начин¹¹³. Познавањето на човековите мотиви придонесува кон насочување на неговото однесување во одредена насока. Мотивацијата претставува процес на предизвикување, насочување и одржување на човековите активности во одредена насока за постигнување на саканата цел. Мотивите се психолошки чинители кои придвижуваат

¹¹⁰ Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.418.

¹¹¹ Види пошироко, стр. 8 од овој труд.

¹¹² Раководителот мора добро да ги познава комуникациските вештини: говорење, слушање, пишување, невербално комуницирање и др. Тој мора да го мисли она што го говори, тој е оној кој ги создава односите, создава услови за комуницирање и се грижи за нивно одржување. Секогаш мора да изнаоѓа нови модалитети за решавање на проблемите и одговори со позитивен став.

¹¹³ Исто, стр.339.

кон активност, и насочуваат и ја одржуваат активноста заради постигнување на цел со која може да се задоволи одредена потреба.¹¹⁴

Мотивациските говори претставуваат едно прилично ефикасно комуникациско средство кое се користело многу често низ историјата, но и денес, од страна на безбедносниот менаџмент и раководителите особено пред и за време на состојби со висок безбедносен ризик.

2.6. Контролната функција и комуницирањето

Контролата му овозможува на безбедносниот менаџмент континуирано да ги следи сите останати функции на безбедносната организација и по потреба да се преземаат корективни мерки. Контролата претставува: „...следење на активности за да се осигура дека тие се спроведуваат како што е планирано и поправање на сите значајни девијации.“¹¹⁵

Контролната функција на комуницирањето се огледа во пренесувањето на пораки за однесувањето на припадниците на безбедносната заедница, кои може да бидат во склад или да отстапуваат од правилата и нормите за однесување. Ваквите пораки служат како контролен механизам за раководните структури да можат да извршат влијание за корекција на однесувањето. Контролата не претставува само просто набљудување, односно процес на констатирање на грешки; нејзината улога се огледа во настојувањето да се изнајдат начини и преземат мерки и активности со помош на кои остварените резултати во што е можно поголема мера би одговарале на зацртаните цели и утврдените стандарди¹¹⁶.

Добро дефинирани и соодветно употребени комуникациски инструменти, методи, техники и вештини придонесуваат кон ефикасна реализација на контролната функција на безбедносниот менаџмент и тоа во двата основни сегмента: прво, во прибирање релевантни информации за отсликување на фактичката состојба и второ, во преземање на корективни акции за воспоставување на процеси за подобрување на состојбите.

¹¹⁴ Кодриќ, Б., Пајевиќ, Д.: Општа психологија са социјалном психологијом, Центар за примењену психологију, Београд, 2007, стр. 108, преземено од Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.340.

¹¹⁵ Robbins P. Stephen, Menadgment, Mate, Zagreb, 2005, стр.458.

¹¹⁶ Исто, стр.458.

3. Менаџерот како фактор на безбедносното комуницирање

Современите безбедносни предизвици, ризици и закани, влијаат во насока на промена на улогата на припадниците на безбедносната заедница насекаде во светот. Турбулентното безбедносно опкружување квантитативно и квалитативно ги менува условите и содржините на работа. Од безбедносниот персонал се очекува да делува во итни случаи, да менаџира кризи и вонредни состојби, да делува во други специфични настани и состојби со висок безбедносен ризик предизвикани од тероризам. Успешното извршување на овие задачи е детерминирано од голем број објективни и субјективни фактори, но основата на сите нив лежи во способноста за ефективно комуницирање. Способноста безбедносно добро да се комуницира претставува една од најважните вештини и знаења што поединците-припадници на безбедносната заедница, а особено оние на раководни позиции, мора да ја поседуваат. Придонесот на секој припадник поодделно во голема мера зависи од неговите комуникациски способности.

Со комуницирање се доаѓа до информации кои се неопходно потребни во процесот на донесување на одлуки. Системот на комуницирање во безбедносната заедница е во непосредна меѓузависност со процесот на одлучување. Секој поединец, независно од нивото на кое се наоѓа на скалата на хиерархиската организација, донесува одлуки по приемот на одреден број информации преку системот на комуницирање во организацијата.

Комуницирањето како процес е основниот начин, средство, форма и содржина при извршувањето на менаџерската функција во безбедносната организација почнувајќи од вработувањето, регрутирањето, селекцијата: огласи, интернет, интервјуа, во безбедносните организации; преку обуката и тренингот, распоредувањето и организирањето, наградувањето, казнувањето и мотивирањето; се до создавањето на соодветни работни услови и опкружување за извршување на безбедносните задачи и цели на организацијата. Преку воспоставувањето на ефикасни комуникациски инструменти со кои се координираат активностите во организацијата на планот на човековите ресурси се обезбедува ангажирање на квалитетни луѓе на право место, нивно мотивирање во насока на посветеност и преданост на работата, задачите и организацијата.

Секако дека најповикани за реализација на овие цели се менаџерите во организацијата. За таа цел тие треба да поседуваат одредени знаења и вештини што се

однесуваат пред сè во делот на односи со луѓето, групната и тимска работа, донесување на одлуки, лидерството и технички вештини.

Кога се зборува за делот на познавањето на вештините на односите со луѓето секако дека најнапред се потребни солидни познавања на психологијата на личноста, бихевиоризмот, социологијата, начините на размислување, а пред сè и над сè, а поврзано со реализација на овие вештини, познавањето на вештините и техниките на комуницирање: договарањето, преговарањето, убедувањето, мотивирањето и наградувањето. Ова особено ако се има предвид сложената организациска структура на безбедносната заедница, од една страна и различноста на типовите на личноста, карактерите и непредвидливоста на човечката реакција, од друга страна, во секоја одредена ситуација, а во состојби со висок безбедносен ризик, посебно.

Ефективното комуницирање има голем придонес во остварувањето на менаџерската-раководна функција, на сите нивоа во организациската структура. Раководењето се темели врз благовремена, точна, проверена, целосна и јасна информација/податок, а преносот на тие податоци се врши преку комуникациските канали и мрежи во организацијата. Цветановиќ наведува дека комуницирањето е клучна операција на процент на раководење¹¹⁷. Менаџерот е должен да ги познава и да ги користи комуникациските системи во организацијата, како средство за остварување на целта на раководењето. Во прилог на ова, се јавува потребата од специјални знаења, вештини и способности на менаџерите во безбедносната заедница, при што се зголемуваат и можностите и потребите од интеракција помеѓу самиот персонал.

Менаџерот- комуникатор треба да комуницира на ниво кое е разбирливо од страна на оние на кои им се обраќа. Тој не смее да комуницира ниту над ниту под рамништето на кое може да биде разбран од соговорниците. За таа цел, менаџерот-комуникатор мора да познава некои од елементарните типови на личности, нивните карактерни особини и најприкладните начини на комуницирање со секој од нив поодделно¹¹⁸.

Прв чекор кон тоа е одредување на типот на личноста односно карактерната група што менаџерот може да го направи врз основа на следење и проценка на моралниот и

¹¹⁷ Цветановиќ, В.: Руководилац у интерактивном комуницирању, Војноиздавачки Завод, Београд, 2001, стр.9.

¹¹⁸ Ложиќ, Ранко: Организационо понашање, Медија Центар „Одбрана“, Београд, 2011, стр. 298.

карактерен однос на лицето кон останатите од неговото опкружување. Од големиот број на типови на личноста ќе наведеме некои покарактеристични, кои најчесто се присутни, нивното карактеристично однесување и основни насоки, како со нив да се комуницира:

**Табела 1-типови на личности, карактеристично однесување и начин на комуницирање со нив.*¹¹⁹

тип	Карактеристично однесување	Како да се комуницира
<i>Драматичен</i>	<i>Се облекува нападно, се однесува како дете, постојано привлекува внимание врз себе. Емотивно нестабилен (брзо преминува од тага во радост и обратно). Сака возбуди, ако ги нема, сам ги создава (нпр. Демонстративно напушта состанок и сл.)</i>	<i>Нивните претстави да не се сфаќаат сериозно, туку да се игнорираат. Да се повикуваат на размислување. Често да се прашуваат како се чувствуваат.</i>
<i>Уредни</i>	<i>Нивна парола :е работа, ред и дисциплина. Може да бидат премногу послушни или екстремно неодговорни. Премногу деталзираат. На сите им кажуваат колку работеле, некогаш преминуваат во „работохличари“.</i>	<i>Не се обидувајте да ја промените нивната организација. Заобиколете го нивниот перфекционизам. Барајте нивно мислење.</i>
<i>Мрзеливи</i>	<i>Делуваат споро, безволно, често се осамени и запустени, преокупирани со себе и со своите проблеми, често се разболуваат.</i>	<i>Немојте да ги побрзувате. Речете им дека не очекувате голем напор од нив. Искажете разбирање.</i>
<i>Дволични</i>	<i>Делуваат како да се две личности со спротивни карактеристики. Кога се оди како што замислиле, тие се ведри и расположени, кога не им оди, намуртени се и се мразат себе си и другите. Свесни се за тоа иза себе кажуваат дека понекогаш знаат да бидат незгодни.</i>	<i>Запознајте ги двете нивни страни и во зависност од состојбата однесувајте се флексибилно.</i>
<i>Агресивни</i>	<i>Бучен и насилен и секогаш е полн со „вистински одговори“. Нестрплив е и секогаш нешто предлага, пребрзо донесува заклучоци и нуди решенија кои главно се погрешни. Се вклопува само во одлуки кои одговараат на неговите сопствени перцепции и интереси.</i>	<i>Најдобар облик на комуницирање би бил во склад со изреката: соговорникот треба да се сослуша, а да се работи по свое.</i>
<i>Молчалив</i>	<i>Тивок и резервиран, така што никогаш не е јасно дали кутливоста е резултат на нервоза, страв, срамежливост или несогласување.</i>	<i>Кон овој тип треба да се биде крајно внимателен. Неговото кутење може да предизвика вознемиреност кај другите.</i>
<i>Вообразен</i>	<i>Делуваат арогантно, а понекогаш приоѓат безобзирно. Не поднесуваат друг да биде водач, играат „игри“ и манипулираат со членовите на својата група. Себе си често се фалат и се воздигнуваат, а знаат и да крадат идеи. Кога некој ќе се обиде да им се спротивстави, го презираат и му завртуваат грб. На емотивен план еротизираат се околу себе, искажуваат веселост кога другите се смејат на нивните шеги. Тие се во суштина незадоволни со себе си.</i>	<i>Не ги критикувајте, дури и ако ве наведат на тоа со својата самокритика (тој вас така ве провоцира, а потоа ве отфрла). Најдете кај нив „зрнца“ на кој можете да им се воодушевувате умерено (на пр. На нивниот избор на автомобил и сл.)</i>
<i>Навредлив</i>	<i>Настојува да биде груб. Затворен е како</i>	<i>Со овој тип на личност треба да се биде</i>

¹¹⁹ Малешевиќ, Ѓ.: Раковоѓење, Факултет организационих наука, Београд, 2001, стр.136. преземено од Лојик Ранко, Организационо понашање, Медија Центар, „Одбрана“, Београд, 2011, стр.300.

	<i>личност и ретко ги слуша другите. Кога не е по негово, престанува да соработува.</i>	<i>многу внимателен, Типот е штетен и ги деморализира другите. Ретко ги слуша другите.</i>
<i>Садист</i>	<i>Сакаат да ги измачуваат другите со закани, уцени и казни. Се обидуваат да ги разберат вашите слаби точки, а потоа таму,, удираат“.Ги омаловажуваат придонесите и квалитетите на соработниците и партнерите.</i>	<i>Не им дозволувајте да ве измачуваат.</i>
<i>Мазохист</i>	<i>Се измачуваат самите себе си. Омаловажувајќи ги сопствените резултати, се подметнуваат како „жртвено јагне“, уживаат да раскажуваат за сопствените маки. Не се заинтересирани за луѓето што сакаат да им помогнат, спремни се и на самоубиствени акции.</i>	<i>Немојте да сте им соучесник преку слушањето.</i>
<i>Несреден</i>	<i>Често преминува од тема на тема. Раскажува приказни кои може да траат.</i>	<i>Мора да бидеме спремни во дискусијата да го смириме на елегантен начин.</i>
<i>Бизарен</i>	<i>Имаат чуден однос кон луѓето. Кај нив постои интелектуала, емотивна и мотивациона збрка. Во разговорот често користат дигресији, ја губат поврзаноста, не знаат за што зборуваат. Се однесуваат малку глупаво(со тоа се маскираат); некои сакаат да делуваат мистично, изразито се недоверливи.</i>	<i>Бидете внимателни кога некој ве привлекува со својата необичност.</i>
<i>Зависен</i>	<i>Зависен од пушење, алкохол и дроги. Се плашат од зависност од луѓето. Велат дека е тоа нивен избор.</i>	<i>Укажете им на можноста од лечење. Не создавајте со нив сериозни врски.</i>
<i>Зависни од работа</i>	<i>Ги нарекуваат „работохолчари“. Тие непрестано работат, не знаат за одмор.</i>	<i>Може да бидат добри соработници кога се работи за рутински и едноставни работи.</i>
<i>Перверзни</i>	<i>Постојат разни перверзни типови, со девијантно однесување(од секс , до храна)</i>	<i>Идентификувајте ги и дистанцирајте се од нив. Не дозволувајте дека ве вовлечат во својата „игра“.</i>

Во безбедносната заедница работат луѓе со различни психолошки профили на личноста и различни способности за разбирање на пораките што доаѓаат до нив, што претставуваат субјективни фактори кои влијаат врз квалитетот на комуницирањето. Најкарактеристичните психолошки профили, кои го нарушуваат ефективното комуницирање во безбедносната заедница и бараат посебни начини на комуницирање со нив се манифестираат преку следниве форми на однесување:¹²⁰

Агресивното однесување може да се манифестира од латентни пасивни облици во вид на заборавањето, конфузија, правење грешки, и одолговлекување на извршувањето на одредени задачи, до вербални и физички напади. Комуницирањето со таквите лица е

¹²⁰ Види пошироко: Лојик Ранко, Организационо понашање, Медија Центар, „Одбрана“, Београд, 2011, стр.300-301.

отежнато, потребно е да се избегнуваат јавни критики, бидејќи тоа кај нив ќе ја зголеми агресивноста и тврдоглавоста.

Анксиозноста се исто така чест извор на пречки и проблеми во комуницирањето. За анксиозните типови е карактеристичен неодреден страв кој претежно влијае врз нивното размислување и однесување. Тие се понекогаш мирни, спокојни и тивки, но тоа може брзо да премине во вознемиреност. Тие се грижат како другите ги забележуваат и што ќе му одговорот на соговорникот. Имаат потешкотии во комуницирањето особено со неизвесноста, ризикот и одлучувањето. Во комуницирањето со овие лица потребно е да се смират, да им се покаже добронамерност, заинтересираност и да им се понудат некои решенија, за да им се помогне во одлучувањето.

Егоцентрични лица, исто така, имаат тешкотии во комуницирањето со другите лица во организацијата. За овие лица карактеристична е ароганција, театралност и претерување-расфрлање. Имаат многу изразена потреба од признавање, уважување, и пофалби. Овие лица во комуницирањето ги истакнуваат само оние информации кои ги истакнуваат нивните успеси и заслуги, и на тој начин ги деформираат информациите. На ваквите лица треба да им се оддаде признание за вистинските нивни резултати, не треба да се критикуваат, туку преку комуницирање да се насочуваат кон конкретни работни задачи.

Депресивноста е една од најголемите психолошки девијации на современото. Таа се манифестира преку безволност, забавеност во говорот и движењето, запуштеност во изгледот, апатија и чувство на бесмисленост. До таквите лица често не допираат пораките кои им се испраќаат. Ним треба да им се повторуваат информациите и да се проверува дали ги разбрале пораките. Депресивните лица треба да се охрабруваат и да се покаже разбирање за нивното лошо расположение и чувствување.

Параноичните лица се во постојана потрага по завера против нив. Ги одликува недоверба и сомничавост. Постојано бараат подлабока смисла на она што ќе го слушнат и го преиспитуваат она што ќе го видат. На тој начин го отежнуваат комуницирањето. Кон нив треба да се биде директен, јасен, одлучен, мирен и да се настапува со факти.

Во насока на подобрување на комуницирањето со различните типови на личности кои го попречуваат комуницирањето, менаџерите треба да се придржуваат до следниве препораки: да не се донесува избрзани заклучоци; да не се влегува во вербални дуели со

соговорникот; да не се ветува она што не може да се направи; да не се прекинува соговорникот додека зборува; да не се обвинува соговорникот; да се контролираат емоциите.

Исто така, и искреноста на соговорникот е од големо значење за квалитетно комуницирање¹²¹.

Препораки кои се од корист за менаџерите, а во насока на унапредување на комуницирањето би биле: да се вклучат во разговор сите присутни; да им се покаже на луѓето дека е забележано нивното присуство и дека ќе бидат разгледани нивните идеи; менаџерите треба да избегнуваат да зборуваат многу за себе; да бараат присутните да ги повторат нивните упатства или да ги парафразираат; за важни работи да даваат усни но и писмени упатства; писмено да се изразуваат со јасни и познати зборови и фрази, речениците да не се предолги; да не се лутат на оние што носат лоши вести, затоа што потоа ќе ги кажуваат само добрите, а тие ќе останат без значајни информации; да не ги занемаруваат неформалните канали на комуницирање, бидејќи честопати се поефикасни од формалните; да бидат сигурни дека она што го прават е во склад со она што го зборуваат, бидејќи делата се поважни од зборовите; да бидат свесни за невербалните знаци кои ги испраќаат, бидејќи оној што ја прима пораката ги слуша и со очи и со уши.

Од извршената анализа, можеме да констатираме, дека факторите кои го детерминираат нивото, карактерот и комуникациските компетенции на менаџерите ги групираме во три целини:

-Варијабли поврзани со менаџерот во безбедносната организација, а кои се од суштинско значење за ефективното комуницирање и со самото тоа со менаџирањето во организацијата. Се однесуваат на личната комуниктивност на менаџерот, неговата јазична и стручна компетентност; објективноста, практичноста, флексибилноста, индивидуалноста, концентрираноста, функционалноста, мотивираноста итн.

¹²¹ Соговорниците не се искрени доколку: даваат ист одговор без оглед на начинот на кој е формулирано прашањето; не даваат директни одговори; она што го кажуваат се разликува од она што е вистина; ги изоставуваат клучните информации; постојано преминуваат од една тема на друга; расправаат на долго и широко и очигледно е дека тоа никаде не води; се јавуваат конфликти, напнатост, лутина и фрустрации без видливи причини; повторно се јавуваат проблеми за кои се претпоставувало дека се решени; она што го кажуваат и начинот на кој го кажуваат не се конзистентни односно се противречни.

-Варијабли поврзани со соработниците-подредените се содржани во: 1. нивната лична компетентност, стручност, ниво на образование и култура, психички и карактерни особености, комуникациски способности итн; 2. очекувањата на подредените; 3. способноста на групата-тимот да ја исполни задачата; и 4. нивна спремност да ја прифатат одговорноста.

-Во третата група, влегуваат голем број фактори кои произлегуваат од конкретната ситуација, организацијата и опкружувањето, а кои имаат особено значајно влијание врз квалитетот, квантитетот и насоките на комуницирањето.

3.1. Делегирање на авторитетот и власта

Под делегирање се подразбира пренесување на официјалниот авторитет од едно лице на друго¹²². Авторитетот е легитимно и формално право на менаџерот да донесува одлуки, издава наредби и да ги распоредува ресурсите во насока на остварување на целите на безбедносната организација¹²³. Кога зборуваме за авторитетот треба да се спомене и власта односно моќта на менаџерот, која му овозможува вршење на влијание врз ставовите и однесувањето на подредените.

Моќта да се влијае врз однесувањето на вработените, менаџерите ја стекнуваат со самото поставување на позицијата. Меѓутоа уште побитна е моќта што менаџерите ја поседуваат врз основа на нивните лични карактеристики. Тука, меѓу другото, го земаме предвид и големото, ако не и пресудно, влијание што врз стекнувањето и зголемувањето на моќта, го имаат комуникациските знаења и способности на менаџерот. Дека комуникациските способности и ефективното комуницирање на менаџерот има навистина пресудно доминантно влијание врз градењето на моќта на менаџерот, се гледа од следнава поделба на видови на моќ на менаџерот: легитимна (формална) моќ; моќ за наградување и казнување; моќ од стручност; и референтна моќ¹²⁴. На крај, споменатата, референтната моќ произлегува од личните способности на менаџерот да влијае врз другите. Преку овој вид на моќ јасно се гледа значењето на личната комуникациска способност на менаџерот врз неговата фактичка моќ.

¹²² Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.238.

¹²³ Исто, стр.238.

¹²⁴ Исто, стр.240.

Поседувањето на поголеми комуникациски способности, знаења и вештини ќе му овозможува на менаџерот, негово практикување на посебните комуникациски инструменти и тактики: консултации, аргументирано убедување, инспирирање, подигнување на расположението со давање комплименти, формирање коалиции преку убедување на трета страна за обезбедување на поддршка, застрашувања и закани, користење на авторитетот и поддршката од надредените за наговарање на другите, размена на ветувања-трговија со ветувања итн.

Ниту еден менаџер не може сам да ги извршува сите работи и задачи. Суштината на менаџирањето се состои во извршување на работите преку други-соработници. Со делегирањето, менаџерите им пренесуваат на подредените, одредени должности, овластувања и одговорности и најчесто преку тоа се ослободуваат од рутинските и помалку суштинските работи. Меѓутоа, ова не значи дека со делегирањето, менаџерите се ослободуваат од одговорноста за начинот на извршување и резултатите од работењето. Менаџерот останува одговорен за сите работи: оние што лично ги обавува и оние што ги делегира на потчинетите во организационата единица со која раководи. Од тие причини, во доброто делегирање се огледаат и менаџерските способности и успешноста.

Комуницирањето е клучна операција на процесот на раководење. Добриот менаџер пред се е добар комуникатор. Тој се повеќе го согледува значењето на доброто комуницирање и потребата од создавање на амбиент-опкружување кое го поттикнува ефективното комуницирање. Создавајќи таква клима во безбедносната организација, се создаваат услови за прифаќање и реализација на идеите на менаџерот, во насока на реализација на задачите и целите на организацијата.

Многу често, во праксата на функционирање на безбедносните организации и менаџирањето со нив, се доаѓа до ситуација на формирање на организација по мерка на менаџерот, наместо менаџер на ниво на задачите, интересите, целите и развојните перспективи на безбедносната организација.

Постојат одредени работи, овластувања кои не треба да се делегираат: планирање, одлучување, мотивирање, решавање на конфликтни ситуации и реализација на целите¹²⁵.

¹²⁵ Исто, стр.241

3.2. Централизација и децентрализација

Во зависност од хиерархиското ниво на кое се донесуваат одлуките, односно во поглед на степенот и обемот на делегирање на работите, задачите, одговорностите и овластувањата во организацијата, таа може да биде централизирана или децентрализирана. Кога авторитетот за донесување на одлуки во поголем дел се наоѓа и фактички во рацете на топ менаџерите, зборуваме за централизирана, а кога е пренесен на пониските хиерархиски нивоа на управување имаме децентрализирана организација.

Во праксата не постојат целосно централизирани, ниту целосно децентрализирани организации. Процентот на централизираност варира од организација до организација, но и од промените во организацијата, целите, нејзиното опкружување, безбедносната проценка, условите на работа и сл. Позитивни карактеристики на централизираните организации се конкретната линија на одговорност, поголемата контрола, компактност на интересите на целата организација; а негативни се честа пренатрупаност при донесување на одлуки, недостаток на време на менаџерите, крутост и спорост во одлучувањето, неможност за согледување на сите проблеми, намалена заинтересираност на пониските нивоа за спроведување на одлуките.

Предности на децентрализираното организациско раководење односно функционирање се огледаат во брзата прилагодливост на организацијата кон потребите и промените, менаџерите се растоварени од донесување на рутински одлуки, се воспоставува развој на пониските менаџери и општа контрола, полесно се врши поделба и специјализација на работите, поголема прилагодливост кон промените во опкружувањето. Маните на децентрализацијата се содржани во потребата од поголем број квалификувани менаџери и заради тоа зголемени трошоци за обука на менаџерите, посложена координација и комуникација на пониските центри, отежнато создавање на единствена политика, нерационален и неекономичен обем на организациската структура, опасност од губење на линијата на контрола.

Кај организациите на безбедносната заедница, централизираноста е најприсутна во услови на висок безбедносен ризик, односно кризни ситуации предизвикани од терористичко дејствување, од причини што овој модел овозможува директна и јасна линија на одлучување и одговорност, поголема контрола, координација и остварување на интересите на целината на организацијата, што е од пресудно значење во остварување на

целта во вакви вонредни услови на постапување. Иако, пак од друга страна децентрализацијата може да обезбеди поголема, полесна и побрза прилагодливост; да ја зголеми мотивираноста и резултатите во исполнување на задачите во вакво променливо опкружување. Исто така, помалите организации се со повисок степен на централизираност од поголемите. Ова особено се однесува на групите и тимовите за брзи интервенции, тактичките тимови и тимовите за логистика наменети за дејствување во вонредни услови на терористичко загрозување.

Децентрализацијата на безбедносните организации претставува посебна активност насочена кон формирање на повеќе сепаратни специјализирани организациони единици (центри на одговорност) за извршување на делови од главната цел. Тоа се остварува преку формирање на различни специјализирани организациони единици како што се одделенија, единици, сектори, оддели, тимови, управи, ПС, агенции, дирекции, бироа, итн. Тие може да се изведени по различни критериуми: линиски, територијално, комбинирано, мрежно, итн. Организацијата претрпува промени во ситуации на кризи предизвикани од тероризам. Тогаш започнува да функционира како ад хок организација, која станува поцентрализирана, се формираат главни мешовити раководни тела, оперативни и тактички штабови, специјализирани тимови за извршување специјални задачи и сл.

Организациската структура подразбира поделба на работите по специјалности и области-линии на мали делови на организацијата и потоа нивно комбинирање во покрупни организациски единици. Активностите на одделенијата мора да се координираат па од тие причини потребно е воспоставување на комуникациски канали преку кои ќе се врши размена на информации потребни за извршување на работите од надлежност на деловите. Координацијата и комуницирањето се постигнуваат на различни начини, ова особено доаѓа до израз во вонредни-кризни ситуации: менаџерска хиерархија-кога еден менаџер е на чело на повеќе оддели, или со формирање на посебни тимови или оддели кои ќе бидат задолжени за координирање на активностите и воспоставување на соодветни комуникациски канали и мрежи за пренос на информации и податоци и донесување и пренесување на одлуки.

Развојот на информатичката технологија обезбедува корисни медиуми и мрежи на комуницирање (жични и безжични мрежи, аудио и видео пренос, мобилна телефонија,

радио станици, имејл, или локалните мрежи) овозможуваат полесно, побрзо и целосно комуницирање помеѓу вработените.

ГЛАВА III

КОМУНИЦИРАЊЕ ВО БЕЗБЕДНОСНАТА ЗАЕДНИЦА

Вкупноста на органи, организации, институции, субјекти и тела надлежни за спроведување на работи и задачи од областа на безбедноста ја сочинуваат безбедносната заедница¹²⁶. Тие се надлежни да ја креираат националната безбедносна политика; имаат овластување да наредат употреба на сила со цел да ја заштитат државата, имотот и граѓаните; имаат надлежност да вршат менаџмент, контрола и надзор над работата на другите безбедносни сили... Понатаму, во оваа заедница влегуваат и полициските, воените, параполициските и паравоените структури; разузнавачките и безбедносни служби; царината, правосудниот систем, судовите... приватниот безбедносен сектор¹²⁷. Со оглед на фактот што сите тие посебно на овој проблем му приоѓаат од различна перспектива, на различно ниво, во различен обем, квантитет и квалитет, со различни надлежности, овластувања, компетенции и одговорности, од пресудно значење е потребата од нивно заедничко, координирано, синхронизирано, усогласено постапување и ангажман.

Јадрото на безбедносната заедница, или безбедносната заедница сфатена во потесна смисла, гледано низ призмата на директно ангажирање и инволвираност во решавање на состојби со висок безбедносен ризик, ја сочинуваат организациите и институциите кои имаат улога во менаџментот на ваквите состојби, безбедносните сили кои имаат овластување на користат сила за заштита на безбедноста и сигурноста на државата, граѓаните и материјалните добра. Тука влегуваат Советот за безбедност, Центарот за управување со кризи, Дирекцијата за заштита и спасување, соодветните министерства, полицијата, специјалните антитерористички единици, приватните служби за обезбедување, војската, безбедносните и разузнавачки организации.

¹²⁶ Во поширока смисла безбедносната заедница ја сочинуваат, покрај полицијата и војската, уште и разузнавачките служби, специјалните антитерористички единици, царината, финансиската полиција, судската и затворска полиција, приватните безбедносни агенции.

¹²⁷ Види: Security Sector Reform > Institutions, Society and Good Governance, Bryden Alan and Fluri Philipp (eds.), Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2003, p. 85.

Обединувачки фактор, на сите елементи на безбедносната заедница е нејзината главна цел односно нејзината мисија, а средство преку кое се реализира нејзиното функционирање во таа насока е безбедносното комуницирање во рамките на таа организациска структура. Со комуницирањето внатре во безбедносната заедница се формираат, се реализираат, се стимулираат, се насочуваат, се мотивираат и контролираат односите и активностите на припадниците, заради реализирање на поставените задачи и цели.

Покрај стандардните правила на функционирање изразени во системите, облиците и формите на безбедносно комуницирање во безбедносната заедница, од особена важност е создавање на форми, методи, средства и комуникациски инструменти, канали и мрежи кои се приспособливи и соодветствуваат на конкретни организациски структури, конкретни состојби со висок безбедносен ризик и конкретни субјекти-припадници на безбедносната заедница. Ефикасното комуницирање во организациите на безбедносната заедница придонесува кон интеграцијата на заедницата при справувањето со состојбите со висок безбедносен ризик, на ниво на организација, помеѓу организациите што ја сочинуваат безбедносната заедница и со потесното и пошироко опкружување.

Интегрирањето, координирањето и воопшто функционирањето на организациите и институциите во рамките на безбедносната заедница (во понатамошниот текст организации) е директно условено од воспоставените системи и мрежи на комуницирање преку кои се врши трансфер на упатства, инструкции, наредби, пораки и сознанија потребни за остварување на поставените цели и задачи.

Ова поглавје се однесува на анализата на основните појмовни карактеристики на комуницирањето, со посебен осврт на ефикасното и ефективно безбедносно комуницирање. Елаборирани се формалното и неформалното комуницирање во безбедносната заедница, како и формалните и неформални комуникациски мрежи и канали, преку кои функционира безбедносното комуницирање во безбедносната организација, но и помеѓу организациите кои ја сочинуваат безбедносната заедница. Понатаму, овде се разгледани детерминирачките фактори и нивниот однос и влијание врз безбедносното комуницирање, од една страна и пречките во комуницирањето и начините за нивно отстранување. Во тој контекст, согледано е влијанието на комуникациската технологија нејзиниот развој врз безбедносното комуницирање. На крајот, потенцирана е

потребата од документурање и контрола на комуницирањето во безбедносната заедница и потребата од грижа за неговата безбедност.

1. Општо за безбедносно комуницирање во безбедносната заедница

Основните принципи кои важат за интерперсоналното комуницирање секако дека ќе може да се применат и во внатрешното и надворешно комуницирање на безбедносната организација. Без разлика на големината на безбедносната организација и нејзините конкретни карактеристики, информациите не само што се разменуваат помеѓу деловите на нејзината структура, туку и со други организации. Безбедносната организација комуницира со јавноста, но и со нарушителите на безбедноста. Успешното извршување на работите и задачите и остварувањето на целите и мисијата на безбедносната организација во голема мера ќе зависи од ефективните комуникациски процеси и размена на информации како внатре така и надвор од безбедносната заедница. Комуницирањето претставува крвоток на организацијата.¹²⁸

Во основа, непостоењето на соодветни системски инструменти на безбедносното комуницирање доведува до дисфункционалност и неефикасност на безбедносниот менаџмент на една земја.

1.1. Дефинирање на безбедносното комуницирање во безбедносната заедница

Одредени автори¹²⁹ (кои го истражуваат комуницирањето, во одредени области од општественото живеење (бизнис, политика, трговија, образование, култура и др.), истото го третираат само од аспект на кризното комуницирање со јавноста. Други пак се попрецизни, па ја делат јавноста на надворешна и внатрешна јавност, односно комуницирање со вработените и комуницирање со пошироката јавност (стејкхолдерите, новинарите, граѓаните, засегнатите, соработниците итн).

Така, и кога станува збор за безбедносното комуницирање, во литературата најчесто може да се сретне сегментот на безбедносното комуницирање со јавноста,

¹²⁸ Деслер, Г. Основни на менаџментот со човечки ресурси, Дата статус, Београд, 2007, стр.114.

¹²⁹ Grunig, Coombs & Holladay, Benoit, Kash & Darling, Fearn-Banks, Ide & Totten, Claeys & Cauberghe и др.

односно кризното комуницирање, како еден од сегментите на безбедносното комуницирање. Доколку го прифатиме тој пристап, предметот на истражување би бил нецелосен и несеопфатен, од два аспекти: надвор од предметот на истражување би останал најголемиот дел на безбедносното комуницирање, а тоа се сегментите на организациското комуницирање внатре во безбедносната организација и сегментот на безбедносното комуницирање со предизвикувачите на безбедносно високо ризични состојби, од една страна и, со самото тоа, безбедносното комуницирање би се анализирано само низ призмата на состојби со висок безбедносен ризик, што всушност е само една од фазите на безбедносното комуницирање, покрај комуницирањето во превентивната-подготвителна фаза и комуницирањето *post festum*, односно фазата на справување со последиците по високоризичната состојба.

Безбедносното комуницирање претставува еден елемент на безбедноста и безбедносното постапување. Тоа е основната динамичка компонента на безбедносната заедница и со него се дефинирани сите функции на безбедносниот менаџмент. Тоа ја опфаќа целовитоста на интеракциските односи во безбедносната заедница и надвор од неа, во опкружувањето и средината во која дејствува во насока на остварување на безбедносната функција.

Во литературата постојат два пристапи при дефинирање на безбедносното комуницирање.

Така, според едниот пристап, безбедносно комуницирање претставува кризно комуницирање, односно интеракција помеѓу луѓето во безбедносната заедница со надворешниот свет, преку различни канали и медиуми исклучиво во состојби со висок безбедносен ризик односно кризни состојби. Според ова стојалиште, овој сегмент е од пресудно значење за целокупното функционирање на безбедносната заедница и за остварување на нејзините главни цели.

Според другиот пристап, безбедносното комуницирање претставува однос, врска, контакт, интеракција помеѓу луѓето, помеѓу институциите и субјективитетите што ја чинат безбедносната заедница, помеѓу спроведувачите на законот и прекршителите, помеѓу безбедносната заедница и јавноста. Тој однос се состои во пренесување, примање и давање на мисли, идеи, информации помеѓу учесниците во него. Информациите се основниот фактор, клучната почетна алка за постапување во одредена насока и преземање

одредени активности во насока на разрешување на состојбата со висок безбедносен ризик, справување со заканата и подигнување на степенот на безбедност, воопшто.

Очигледна е сеопфатноста на вториот пристап кон дефинирање на безбедносното комуницирање, како во поглед на субјектите, така и во поглед на содржините на комуницирањето. На став сме дека, кога станува збор за комуницирањето во сферата на безбедноста или комуницирањето во високоризични состојби предизвикани од тероризам или слични акти на незаконско постапување, опсегот на научното истражување на безбедносното комуницирање нужно мора да се движи во рамките на триаголникот: 1. комуницирањето внатре во безбедносната заедница; 2. комуницирањето со јавноста и 3. комуницирањето со сторителите на незаконски акти кои предизвикале состојби со висок безбедносен ризик.

1.2. Ефикасно и ефективно безбедносно комуницирање

Безбедносното комуницирање е многу повеќе од обично комуницирање. Стручно, професионално, ефикасно и ефективно комуницирање е потребно при одредување на општите и посебни цели на безбедносната заедница; при изготвување на безбедносни проценки; при планирање и реализација на плановите; при организирање, раководење, мотивирање; при надзор и контрола.

Значи, при управување и унапредување на безбедносните активности, безбедносното комуницирање треба да се засновува врз стручното, професионално и етичко работење и безбедносната субјективна и корпоративна култура, при што се особено значајни организациските, методолошко-технолошките и другите битни претпоставки од чие остварување зависи неговата успешност.

Ефективното комуницирање претставува „верна репродукција“ на мислата, идејата, опсервацијата, инструкцијата, барањето, пофалбата или предупредувањето, изразено преку вербално, пишано, електронско соопштување, или визуелен медиум, произведено и пренесено од страна на комуникатор до специјално таргетиран примател или комуникант.¹³⁰ Верната репродукција всушност е суштината на интерперсоналното комуницирање. Ефективното безбедносно комуницирање претставува разбирање на тоа

¹³⁰ Thibodeau, T. Charles, The professional protection officer, International Foundation for Protection Officers, Burlington, USA/Oxford, UK, 2010, p. 75.

што некој го зборува, а тоа е многу поразлично од едноставното зборување. Ефективното комуницирање е резултат на системски научни достигнувања, преку што се постигнува зголемување на разбирањето и учинокот на комуникациските пораки¹³¹. Тоа претставува знаење, способност и вештина која бара голем напор и многу работа, за да се научи. Токму ефективното комуницирање се постигнува со посветеност на трите основни столба на комуницирањето: вербалниот говор, слушањето и говор на телото. Ефективното комуницирање го сочинуваат фазите на формирање и испраќање на пораката, приемот на пораката и на крајот мерењето на ефектите од пораката¹³².

Можеме да заклучиме дека преку доброто комуницирање се воспоставуваат односи меѓу луѓето и се овозможува нивно организирање во насока на реализирање на целите на организацијата помеѓу другото и преку градење и зголемување на самодовербата, зголемена ефикасност во работата и подобри професионални и лични односи меѓу припадниците на безбедносната заедница.

2. Видови комуницирање во безбедносната заедница

Безбедносното комуницирање претставува една единствена целина, составен дел на безбедносниот систем поврзана во меѓусебна зависност со останатите делови на тој систем. Основен обединувачки фактор на безбедносното комуницирање во една сложена организациска целина е општата цел, мисијата и функцијата што ја извршува.

Безбедносното комуницирање претставува трансфер и разбирање на трансферираните значења-информации, идеи и мисли со цел менаџирање на кризните состојби и безбедноста воопшто. Како такво, тоа е неделиво, тоа е посебна функција на безбедносниот и кризен менаџмент, од една и средство за реализација на сите останати функции на менаџментот, од друга страна.

Имајќи ја предвид неговата целовитост, единственост и уникатност, за потребите на овој труд, заради полесно негово истражување во насока на откривање на неговото место, значење, улога и неговите специфични карактеристики безбедносното комуницирање го разгледуваме одделно во неговите појавни форми добиени како резултат на поделба според повеќе различни критериуми:

¹³¹ Ранѓеловиќ, Славољуб.: Ефективно комуницирање, Војноиздавачки Завод, Београд, 2009, стр.228.

¹³² Исто, стр. 228.

-Прво, зависно од околностите-условите во кои се одвива комуницирањето го делиме на: комуницирање во редовни услови на работење и комуницирање во вонредни услови,

-Второ, зависно од организираноста, институционализираноста, стандардизираноста и комуникациските инструменти, безбедносното комуницирање го делиме на формално и неформално и

-Трето, зависно од субјектите помеѓу кои се одвива, комуницирањето го делиме на три вида, и тоа: комуницирање внатре во безбедносната заедница; комуницирање на безбедносната заедница со јавноста и комуницирање на безбедносната заедница со нарушителите на безбедноста односно предизвикувачите на состојби со висок безбедносен ризик.

а) Кога станува збор за првата поделба на **безбедносно комуницирање во нормални и во вонредни услови**, веднаш на самиот почеток мора да се спомене дека не постои некаква суштинска разлика помеѓу овие два, условно наречени, видови на безбедносно комуницирање. Безбедносното комуницирање претставува пренос или размена на информации и идеи и нивно разбирање помеѓу субјектите во комуникацискиот процес без разлика на условите во кои се одвива, односно во секакви услови, средина, околности и опкружување. Беше споменато, дека безбедносното комуницирање во праксата, претставува единствена неделива целина особено ако се има предвид неговата суштина и целта заради која што постои комуницирањето-менаџирање на безбедносни кризи и на безбедноста воопшто.

Момент на раздвојување е добивањето на сознание за извршен терористички акт и отпочнувањето на дејствувањето на одговорните организации и институции на безбедносната заедница во насока на справување со заканата. Иако суштински не постои риска квалитативна граница во работењето односно комуницирањето во редовни услови и во услови на конкретна терористичка закана, бидејќи комуницирањето во редовни услови на работење е всушност една од фазите (подготвителна), од постапувањето односно менаџирањето на восокоризичните безбедносни состојби, сепак постојат одредени разлики, посебности и специфичности. Овие разлики пред се се однесуваат на комуникациските инструменти, итноста, застапеноста на поделните видови и форми на комуницирање: вербално-невербално, писмено-усно, субјектите на интеракција,

психичката состојба во која се наоѓаат учесниците во комуникацискиот процес во високоризична состојба итн.

Сето ова ни дава за право пооделно да го разгледуваме влијанието на околностите, опкружувањето и условите, во кои се одвива безбедносното комуницирање.

б) Формално и неформално безбедносно комуницирање

Во зависност од тоа дали безбедносното комуницирање е однапред уредено, нормирано, канализирано и детерминирано со посебни правила и норми, со организациската структура и хиерархиската поставеност, разликуваме формално и неформално безбедносно комуницирање.

в) Според третиот критериум, безбедносното комуницирање се дели на два дела: комуницирање внатре во безбедносната заедница и комуницирање на безбедносната заедница со надворешното опкружување. Комуницирањето внатре во безбедносната заедница понатаму се дели на два подвиди, и тоа на интрагенциско (внатре во безбедносната организација) и интерагенциско (помеѓу две или повеќе безбедносни организации); а комуницирањето со надворешното опкружување се дели на комуницирање со јавноста и комуницирање со нарушителите на безбедноста или предизвикувачите на состојби со висок безбедносен ризик.

3. Формално и неформално комуницирање во безбедносната заедница

Независно од големината, конкретните надлежности и начинот на работење, информациите постојано циркулираат низ безбедносните организации, внатре во нивните единици и оддели, а се разменуваат и помеѓу нив и останатите организациони форми на надворешни соработници и деловни партнери. Припадниците/вработени во организациите на безбедносната заедница, без разлика на хиерархиското ниво на кое се наоѓаат во организацијата, односно дали се менаџери/раководители или непосредни извршители на работните задачи, располагаат со информации кои се неопходни за извршување на нивната работа, работата на другите, како и одредени информации што се однесуваат на целокупниот организациски процес. Во прилог на тоа, Машиќ потврдува дека успешното реализирање на поставените работи и задачи на организацијата во голема мера зависи од

доброто комуницирање односно од размената на информации помеѓу луѓето во рамките на безбедносната заедница¹³³.

Имајќи ја предвид целовитоста, неделивоста и меѓусебната поврзаност и зависност на комуникациските канали, од причини на попродабочено теоретско проучување и истражување на безбедносното комуницирање внатре во безбедносната заедница, ќе извршиме поделба на комуницирањето на формално и неформално, и на комуницирање внатре во организацијата и помеѓу организациите кои ја сочинуваат безбедносната заедница.

3.1. Формално комуницирање

Формалното комуницирање е официјална, службена, нормативно уредена размена на податоци помеѓу припадниците на безбедносната организација.

Според Робинс и Култер, формалното комуницирање се однесува на комуницирање кое го следи ланецот на командување или е дел од комуницирањето кое е потребно за извршување на одредена работа¹³⁴. Формално комуницирање во безбедносната организација претставува, на пример, пренос на пораката од некој кој е на менаџерска позиција кон вработениот кој е негов подреден; водење или учество на состаноци на организацијата; давање упатства, налози и инструкции за извршување на одредени работи или објавување на новости во организацијата. Машиќ воопштува со констатацијата дека секоја комуницирање кое се води во рамките на пропишаната програма за работа на организацијата се смета за формално комуницирање¹³⁵.

Според Лојќ, елементите на овој комуникациски процес се однапред утврдени со организациската шема и хиерархиската структура, а моделот на организациска структура ги одредува границите и насоките на движење на податоците (информациите) во организацијата. Формалното комуницирање се одвива по однапред утврдени, испланирани, дефинирани и познати комуникациски инструменти, средства, канали и

¹³³ Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр. 322.

¹³⁴ S. P. Robbins, M. Coulter, : Менаџмент, Дата Статус, Београд, 2005, стр. 266.

¹³⁵ Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр. 323.

учесници. Информации кои се пренесуваат со формалното комуницирање се предуслов за успешно функционирање на организацијата.¹³⁶

Можеме да заклучиме дека безбедносното комуницирање во најголем дел е формално комуницирање. Формалниот карактер на комуницирањето во безбедносната организација е условен од природата и сложеноста на работите во безбедносната сфера. Ова особено доаѓа до израз при постапување во состојби со висок безбедносен ризик. Формалниот карактер се однесува на сите елементи на комуникацискиот процес: пораката, учесниците, организациската структура, и природата односно карактерот и содржината на работата.

Во поглед на *пораките* формалниот карактер се однесува на нормираноста и на правната предвиденост на комуникациските методи, инструменти и средства со кои се пренесуваат. На пример, писмени или усни наредби; степенот на тајност; задолжителноста за испраќање порака; формата на документот; потребни елементи кои треба да ги содржи пораката; предвиденост на примателот/примателите; роковите и итноста; начинот и средствата за пренос на пораката итн.

Во поглед на *учесниците* во конкретни комуникациски процеси при извршување на конкретни работи или задачи, формалноста се огледа во однапред утврдените конкретни учесници, нивниот број, начинот на легитимирање и документирање на пристапот.

Формалното безбедносно комуницирање гледано низ призмата на *организациската структура* најчесто се дефинира преку задолжителноста од различни форми на комуницирање помеѓу одредени делови на организацијата по линиски или територијален принцип; преку функционалната поврзаност; преку специјализирани сегметни на организациската структура; преку организациски единици надлежни за делови од процедурите за постапување и ланецот на командување.

Посебните сегменти од постапувањето на безбедносната организација односно посебните работи и задачи, зависно од нивната природа и карактерот предвидуваат задоволување на посебни форми на комуницирање изразено преку сите елементи на комуникацискиот процес.

¹³⁶ Лојик, Ранко,: Организационо понашање, медија центар „Одбрана“, Београд, 2011, стр.289.

За да биде ефикасно формалното безбедносно комуницирање треба да бидат исполнети сите потребни формални елементи: неисполнувањето на формата предизвикува одредени последици. Тоа може да се однесува на неисполнети услови за постапување; неблагоприятно или несоодветно постапување; неисполнување на мисијата или задачата; неможност за проверка, документирање, анализа и докажување; оценка на професионалноста и стручноста во постапувањето; повикување на одговорност, санкции итн.

Лојик ја потенцира релативната стабилност и непроменливост на формалното безбедносно комуницирање и тоа што за него е карактеристична хиерархиската условеност¹³⁷. Според него, а и во литературата воопшто, која се однесува на оваа област, формалното организациско комуницирање може да биде хоризонтално, вертикално и дијагонално, во зависност од насоките и нивоата на кои и помеѓу кои се одвива.

а) Хоризонтално комуницирање. Хоризонталното комуницирање внатре во безбедносната заедница се одвива помеѓу учесници кои соработуваат во процесот на работа и се наоѓаат на исто хиерархиско ниво. Овој вид на комуницирање (помеѓу началници на сектори, помеѓу оперативни работници, од еден до друг оддел, помеѓу безбедносни институции), им помага на вработените да разменуваат информации и да го координираат процесот на работа, и е многу погодно за решавање на итни, сложени и тешки задачи и проблеми. Заштедата на време е една од причините за често користење на овој вид на комуницирање во современите безбедносни заедници.

Хоризонталното комуницирање може да се одвива еднострано или двнострано. Учесниците поаѓаат од иста основа и имаат еднакво влијание врз донесување на одлуката. Начините на одвивање на хоризонталното комуницирање најчесто не се нормирани и се оставени на лична иницијатива. Структурата и карактерот на постоечката организација влијае врз обемот и квалитетот на хоризонталното комуницирање.

б) Вертикално комуницирање. Вертикалното комуницирање во безбедносната организација се одвива помеѓу учесници на различно хиерархиско ниво. Тоа може да биде еднострано или двнострано - од горе надолу и од долу нагоре.¹³⁸

¹³⁷ Исто, стр.289.

¹³⁸ Според истражувањето на Портер и Робертс, две третини од организациското комуницирање е вертикално, преземено од Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.325.

Донесување на одлуките најчесто се врши во врвот на безбедносната организација или на повисоките организациски нивоа, и потоа се движат *надолу* низ организациската структура, кон подредените, непосредните извршители кои ги спроведат одлуките и ги извршуваат задачите. Најголемиот број на пораки кои се испраќаат во оваа комуникациска насока имаат за цел да им помогнат на вработените ефикасно да го извршат својот дел од работата. Комуницирањето кон долу се користи за издавање задолженија и работни налози од страна на менаџерите, давање на потребни информации на подредените, координирање на нивната работата, како и проверка на успешноста во извршување на задачите.

Недостаток на овој вид на комуницирање е неможноста да се коментира (фидбек), така што испраќачот на пораката-менаџерот не знае како на нејзе реагира примателот на пораката.

Комуницирањето *кон горе* им овозможува на припадниците/вработените да ги пренесат своите размислувања и идеи до менаџерите. Од друга страна, на менаџерите, заради нивна информираност, им се неопходни точни и актуелни информации од вработените на пониските организациони нивоа, нивно известување за тековните проблеми, актуелни трендови, можности и насоки за унапредување на одредени процеси, евентуални примедби и моментални резултати. Значи, комуницирањето кон горе е комуницирање од подредените/вработените до нивните менаџери и од неговата застапеност и обем ќе зависи и степенот на отвореност, довербата и соработката која ја отсликува дадената организациска култура. Имено, ова комуницирање во хиерархиска организација, во авторитарно опкружување, иако постои, сепак е значително лимитирано, како во поглед на формите, така и во поглед на содржината.

в) Дијагонално комуницирање. Овој вид на комуницирање е карактеристичен за динамичното опкружување, кога е неопходно ефикасно и брзо информирање и комуницирање, што е релативно често и типично за безбедносната сфера. Дијагоналното комуницирање дава пресек на организацискиот дел и организациското ниво. Комуницирањето се одвива помеѓу учесници од различна организациона единица и на различно хиерархиско ниво. На пример, кога бомбашки техничар директно комуницира со

Раководителот на тимот за преговори во врска со податоци за експлозивни направи во посед на терористите со кои се преговара во текот на заложничката ситуација.

Машиќ констатира дека ваков вид на комуницирање значително ја забрзува комуникацијата, особено со употреба на современи информатички средства, но дека нејзината ефикасност бара постојано и редовно информирање на раководителите¹³⁹.

Ваквата карактеристика на дијагоналното комуницирање го прави особено подобно за употреба при постапување во состојби со висок безбедносен ризик.

3.1.1. Формални комуникациски мрежи

Ефективното формално организациско комуницирање подразбира соодветни прилагодени складни комбинации на хоризонталното и вертикалното комуницирање, во безбедносната организација, на таков начин што вертикалното комуницирање ќе се надополни со систем од хоризонтално комуницирање на различни нивоа. На тој начин се воспоставуваат формални комуникациски мрежи преку кои во процесот на формално комуницирање се поврзуваат поединците-припадници на организацијата, поединечните сегменти на безбедносната заедница и заедницата во целина. Овие формални комуникациски мрежи покажуваат кој со кого комуницира, на кое ниво, на кој начин, кој со кого е поврзан итн. Ефикасно формиран систем од формални комуникациски мрежи во голема мера придонесува во процесот на одлучување и поднесување на иницијативи во извршувањето на работите и задачите во организацијата. Комуникациските мрежи претставуваат севкупност на комуникациските канали во една безбедносна организација. Со оглед на различните текови на организациски комуникации, кои во основа може да бидат хоризонтални или вертикални, како и големиот број на фактори кои ја условуваат успешноста и ефикасноста на каналите за комуникација, неопходно е да се зборува и за различни шеми за проток на информации во една организација, што всушност и претставуваат комуникациските мрежи.

Формалните комуникациски мрежи се разликуваат по степенот на централизираност. Така и разликуваме централизирани и децентрализирани комуникациски мрежи.

¹³⁹ Исто, стр. 326.

а) Централизираните мрежи се карактеристични за вертикалните хиерархиски организации, чии карактеристики се: информациите се пренесуваат преку посредник, вработените немаат ист пристап до информациите, отежната е координацијата, намалена е мотивацијата и ефикасни се за поедноставни и рутински работи¹⁴⁰.

Во безбедносните организациите кои најчесто, по својата природа, се приклонети на централизираниот начин на донесување на одлуки и бирократски начин на раководење, комуницирањето се одвива воглавно преку една личност, која на тој начин го контролира протокот на информации во организацијата. Ваквите комуникациски мрежи може да бидат ефикасни во помали организации, во рамките на посебни делови на организацијата и при едноставни задачи, бидејќи во спротивно, централната личност во централизираната комуникациска мрежа може да биде преоптоварена со информации, да создава застој во протокот на информации и да го успорува работењето на групата, тимот или организацијата во целина.

За да можат членовите на централизираните мрежи да комуницираат еден со друг, тоа мора да го прават преку една централизирана личност која се наоѓа на „раскрсницата“ на текот на информациите¹⁴¹.

б) Децентрализираните комуникациски мрежи се современи форми на комуницирање кои се врзуваат за хоризонталните хиерархиски организации¹⁴². Нив ги карактеризира: директно пренесување на информациите, еднаков пристап на вработените до нив, информациите се порамномерно распоредени, поедноставена е координација, поголема мотивираност на вработените бидејќи се вклучени во процесот на одлучување, поефикасни се за решавање на комплексни проблеми, посложени и пософистицирани задачи. Според Машиќ, кај овие мрежи информациите течат слободно помеѓу учесниците без посредување на одредена личност, а со самото тоа ја поттикнуваат тимската работа¹⁴³. Таа придонесува, што е особено важно, за задоволство на вработените, за еднаквост во одлучувањето, за поистоветување со организациските цели и за мотивираност во работењето. Основни видови на децентрализирано комуницирање се: круг и звезда.

¹⁴⁰ Лојќ, Ранко,.: Организационо понашање, медија центар „Одбрана“, Београд, 2011, стр.292.

¹⁴¹ Исто, стр.292.

¹⁴² Исто, стр.292.

¹⁴³ Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.328.

Во праксата, на безбедносната организација, не може да се очекува чиста примена на теоретските модели на наведените видови на комуникациски мрежи. Имено, како што потенцира Машиќ, променливото опкружување, потребата од брзо реагирање на промените, како и непредвидливите предизвици и задачи, доведуваат до променлива доминација, комбинирање и постојано усогласување на наведените комуникациски мрежи и текови на потребите на работното опкружување¹⁴⁴. Ова е особено изразено во состојби со висок безбедносен ризик.

Можеме да заклучиме дека формалните комуникациски мрежи имаат значајна улога во безбедносната организација, но тие се само еден од двата фактори во целокупната организациона комуникација. Значаен дел припаѓа на неформалните комуникациски системи.

3.2. Неформално комуницирање во безбедносната заедница

Неформалната комуникација, за разлика од формалната, е организациска комуникација која не е дефинирана кон организациската структура односно кон структурата на хиерархијата на организацијата¹⁴⁵.

Неформалниот систем на комуникација исполнува две цели на организацијата: им овозможува на вработените да ги задоволат своите потреби за општествена интеракција и го подобрува работниот учинок на организацијата креирајќи алтернативни и често пати побрзи канали на комуницирање.¹⁴⁶

Голем број теоретичари сметаат, а и праксата на современите организации тоа го покажува, дека вработените го користат неформалното комуницирање како основен извор на информирање.¹⁴⁷ Една од основните причини заради која вработените прибегнуваат кон неформалното комуницирање е токму брзината на преносот на информациите. Особено значење неформалната комуникација има за развој на нови идеи, потенцирање на креативноста на вработените и создавање на слободен простор за нивните иницијативи и

¹⁴⁴ Исто, стр. 329.

¹⁴⁵ На пример, кога вработените меѓусебно разговараат во ресторан, во минувањето низ ходниците или во просториите за одмор, тоа претставува неформално комуницирање.

¹⁴⁶ Котлер, Ф.: Маркетинг од А до З, Адиджес, Нови Сад, 2006, стр. 167.

¹⁴⁷ Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.323.

предлози. Меѓутоа, спонтаноста на неформалното комуницирање може да опадне во услови на просторна и на временска оддалеченост на вработените, кога тие заради големиот број обврски, постојаното патување и комуницирање претежно по телефон ја пропуштаат таа неформална работна атмосфера на размена на идеи. Во тие ситуации, големо значење може да имаат информатичките технологии, како „on line chat“, видео-конференциска врска и сл. што овозможува постојан контакт, активна комуникација и иновативна размена на знаење и на идеи помеѓу вработените.¹⁴⁸

Неформалното комуницирање постои во секоја организација и претставува неофицијален начин на пренесување на пораки надвор од формалните комуникациски мрежи. Овие комуникации не се зависни од структурната хиерархија на организацијата. Во нив учествуваат поединци од различни хиерархиски нивоа. Преку овие мрежи се пренесуваат било какви информации, кои се поврзани или не со работата, од било кого до било кого. Преку овие комуникациски мрежи се врши социјална функција и ширење на гласини според моделот на винова лоза¹⁴⁹. Тие се побрзи од формалните, ги поврзуваат вработените по вертикала, хоризонтала и дијагонала, се пренесуваат усно, по правило не се поврзани со работата на поединецот, тешко се проверуваат и контролираат, го игнорираат рангот и авторитетот, вработените неформално комуницираат на разни начини.

Во праксата на безбедносната организација, најчесто е доминантно негативно становиште во врска со неформалното комуницирање, но тоа може да има и позитивни страни: може да укаже дека во организацијата има потреба од промени; може да биде средство за создавање на организациска култура; може да биде средство за јакнење на групната кохезија; тоа е начин за да се дознае за идеите на другите.

Колку што е организацијата пототалитарна, поцентрализирана и хиерархиски длабоко насочена, дотолку неформалното комуницирање е поголемо. Одредени услови придонесуваат за негативно неформално комуницирање: нетранспарентност, форсирање на непотребна тајност и мистификација на односите помеѓу различни раководители, како и помеѓу лица на различно организациско ниво; подредените нема да се обратат на строг и

¹⁴⁸ Исто така тука доаѓаат предвид и континуираните и чести контакти во помалку или повеќе формализирани работилници, курсеви, тренинзи, вежби, обуки, „team building“ сесии, семинари, конференции, прослави, дружења заради запознавање и сл.

¹⁴⁹ Ги карактеризира брзина во растот и разгранувањето а особено еластичност, пролагодливост и постојаност...

арогантен раководител, туку меѓусебно ќе се информираат; доколку информациите не доаѓаат до вработените по формалните комуникациски канали, тие ќе ги пренесуваат меѓусебно, при што секогаш се добива искривена слика и неточна содржина; острата поделба помеѓу раководството и вработените секогаш создава атмосфера на взаемна недоверба и затегнати односи. Тоа во никој случај не е во насока на остварување на целта и функцијата на организацијата¹⁵⁰.

3.2.1. Неформални комуникациски мрежи

Претходно напоменаваме дека, покрај формалните, во организациите постојат и неформални комуникациски мрежи. Значи, во секоја организација покрај официјалните, дефинирани и предвидливи комуникациски мрежи, постојат и комуникациски мрежи кои се неофицијални, наизглед невидливи, но многу присутни и многу моќни. Во таквите мрежи информациите се движат во непредвидлива насока, тешко можат да се запрат, изворот им е најчесто непознат, а брзината на движење многу поголема од колку на формалните комуникациски мрежи¹⁵¹.

Ложиќ додава дека неформалните комуникациски мрежи се шират низ организацијата и на повеќе места се вкрстуваат, а вработените стануваат учесници во повеќе неформални организациски мрежи на комуницирање¹⁵². Иако со овие комуникациски мрежи, најчесто се пренесуваат информации кои се од значење за организацијата и работата во неа, често се случува по овие канали да патуваат и да се шират информации кои се невистинити, со непознато потекло, и кои не може да се проверат. Таквите информации се нарекуваат гласини¹⁵³. Во такви ситуации пред менаџерите се поставува многу тешка задача. Машиќ предлага, менаџерите, со користење на своето знаење, вештини и чувства, да се обидат да демантираат, односно да ги одречат гласините со факти, да ги игнорираат или пак да ги насочат во правец кој е посакуван за

¹⁵⁰ Ложиќ, Ранко,: Организационо понашање, медија центар „Одбрана“, Београд, 2011, стр.293.

¹⁵¹ Машкиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.329.

¹⁵² Ложиќ, Ранко,: Организационо понашање, медија центар „Одбрана“, Београд, 2011, стр.293.

¹⁵³ Тие се со актуелна и интересна содржина за вработените во организацијата, многу брзо се пренесуваат, нивната содржина е подложна на разноразни интерпретации, а со оглед на тоа дека се пренесуваат по усмен пат, тие се двосмислени и неточни и имаат способност за краток рок да станат општо познати и да добијат сила на факт.

организацијата и на тој начин да го намалат нивниот негативен ефект¹⁵⁴. Еден од начините кој секако би помогнал во спречување на настанокот на гласините, секако е отворена транспарентна и искрена комуникација помеѓу менаџерите и вработените.

Неформалните мрежи често се нарекуваат „винова лоза“¹⁵⁵. Тие се одликуваат со особена сила и значење во организацијата, ги карактеризира непредвидливост на насоките на движење на информациите, брзината со која се шират информациите, како и неможноста за утврдување на изворот на информацијата. Важно е да се нагласи дека познавањето на неформалните комуникациски мрежи им овозможува на менаџерите запознавање со организацијата во целина. Машиќ смета дека оваа мрежа на менаџерите им ги открива оние нејасни прашања кои за вработените се важни и загрижувачки, делува како филтер и како фидбек за проблемите кои вработените ги сметаат релевантни, а често им дозволува давање на важни информации, па затоа менаџерите со нејзе треба да управуваат како со една важна информативна мрежа¹⁵⁶. Во таа смисла, Лојкиќ додава дека успешните менаџери не ја контролираат и не ја спречуваат ваквата комуникација, бидејќи тоа е невозможно. Тие ја надгледуваат и се обидуваат врз нејзе да влијаат¹⁵⁷.

Најкарактеристични видови на неформални мрежи се: 1) едностран ланец, 2) ланец на озборување, 3) ланец на веројатност, 4) гроздест ланец.

Едностраниот ланец е најнесигурен канал на неформалното комуницирање. Информацијата се пренесува од една на друга личност и на тој пат го менува својот изворен облик, така што на крајот може да има сосема поинаква содржина. На овој начин секој создава своја слика за организацијата. Тоа се случува во услови кога раководителите не сакаат вработените да имаат сосема јасна слика за организацијата.

Ланецот на оговарање пренесува работи кои немаат врска со работата и има функција на произведување гласини. Обично се работи за измислени работи, а не за вистини. Гласините ги пушта една личност и ги пренесува на сите околу себе. Гласините се шират со вртоглава брзина низ организацијата бидејќи содржините на тие гласини се

¹⁵⁴ Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.329.

¹⁵⁵ „Виновата лоза“ не ги признава хиерархиските нивоа и авторитети. Таа ги поврзува припадниците на организацијата во сите можни насоки: хоризонтални, вертикални и дијагонални.

¹⁵⁶ Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр. 330.

¹⁵⁷ Лојкиќ, Ранко, : Организационо понашање, медија центар „Одбрана“, Београд, 2011, стр.295.

интересни и двосмислени, а се однесуваат за некоја појава или настан поврзан со приватниот живот на некого. Гласините многу тешко може да се искоренат и може да имаат далекусежни последици.

Ланец на веројатност настанува со ширење на информации поврзани со работата, што учесниците го сметаат за многу важно и сакаат што повеќе вработени да биде запознаени со тоа. Информациите се пренесуваат на случајно одбрани луѓе кои потоа ги шират.

Гроздест ланец има функција на ширење на пријателство и доверба кај вработените. Оваа форма на неформален канал ја создаваат луѓе кои разменуваат важни информации, наменети на одбрани луѓе. Од одбраните луѓе потоа се очекува да возвратат со доверба или со некоја друга услуга.

Можеме да заклучиме дека неформалните комуникации се шират брзо и брзо ги пренесуваат информациите низ организацијата. Во некои ситуации може да бидат и покорисни од формалните канали, па на раководителите им се сугерира во комуницирањето внатре во организацијата да користат и неформални мрежи. Преку преносителите на информации тие може да дојдат до важни информации, до кои поинаку не би можеле да дојдат.

4. Интра и интерорганизациско безбедносно комуницирање

Во зависност од тоа дали комуникациските канали се одвиваат и се насочени внатре во безбедносната организација или помеѓу безбедносните организации кои ја формираат безбедносната заедница, комуницирањето може да биде интраорганизациско и интерорганизациско.

4.1. Интраорганизациско комуницирање

Интраорганизациското комуницирање се однесува на испраќање и размена на идеи и информации преку канали кои постојат во организацијата¹⁵⁸. За успешно обавување на процесот на работа на сите организациски нивоа потребно е да се овозможи непрекинат тек на информации и непречени комуникациски врски помеѓу сите

¹⁵⁸ Примери на овој вид на комуникација се и состаноците, меморандумите, говорите, телефонските разговори, дури и едноставни разговори за време на ручек во рамките на една организациска целина.

припадници/вработени. Во таа смисла, Лојиќ Ранко наведува дека организациската структура во голема мерка го одредува начинот на одвивање на работниот процес во организацијата¹⁵⁹.

Внатреорганизациското комуницирање може да биде релативно едноставно во мали организации/институции, агенции и тела и најчесто вклучува комуникација лице во лице. Примери за успешна комуникација може да бидат дневни или неделни состаноци, форуми каде вработените отворено поставуваат прашања и разменуваат идеи и искуства, заедничка база на податоци итн. Меѓутоа, внатрешната комуникација се усложнува и отежнува со зголемување на организацијата, развивање на нејзината структура и зголемување на бројот на вработени во неа. Пораките, за да бидат пренесени во вакво опкружување, мора да поминат повеќе хиерархиски нивоа и проверки, преку разгранети и сложени хоризонтални, вертикални и дијагонални мрежи, со користење на различни медиуми и мора да ги вклучат сите чинители, што значително го усложнува самиот комуникациски процес.¹⁶⁰ Во вакви сложени големи организациски системи самото комуницирање поприма и елементи и карактеристика на меѓуагенциско комуницирање. Лојиќ, предлага намалување на бројот на вертикални нивоа со што комуницирањето во организацијата добива на брзина и ефикасност, а со самото тоа вработените повеќе се мотивирани за стекнување на знаења и вештини отколку за напредување во хиерархиските –вертикални нивоа.¹⁶¹

Во состојби на висок безбедносен ризик и конкретни закани, од особена важност се *внатреагенциските брифинзи* кои се одржуваат повремено, зависно од развојот на настаните и оценката за потребите. Овие брифинзи се од особена важност во функционирањето на ад хок раководните тела за справување со ваквите состојби, составени од припадници на различни безбедносни агенции.¹⁶²

¹⁵⁹ Лојиќ, Ранко, Организационо понашање, медија центар „Одбрана“, Београд, 2011, стр.407.

¹⁶⁰ Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.324.

¹⁶¹ Лојиќ, Ранко, Организационо понашање, медија центар „Одбрана“, Београд, 2011, стр.407.

¹⁶² Брифинг: краток состанок за давање информации или инструкции. Податоци што се даваат некому непосредно пред да се преземе акција.

4.2. Интерорганизациско комуницирање

Интерорганизациското комуницирање претставува смислена размена на информации со пренос на пораки помеѓу две или повеќе организации членки на безбедносната заедница. Ваквото комуницирање е од особена важност: интерорганизациско комуницирање на разузнавачките организации, на полиција, на приватни служби за обезбедување, меѓусебно комбинирано итн.

Во современи услови на нестабилно, турбулентно опкружување и функционирање, кога предизвиците ризиците и заканите од тероризам стануваат се посложени и поопасни, одговорот на безбедносната заедница треба да е соодветен, на исто ниво со заканата или ако сакате на повисоко за да може да се очекува позитивен исход. Со други зборови, соработката на различните организации и институции внатре во безбедносната заедница е нужна. За таа цел, неопходно е потребно формирање и развивање на соодветни форми, канали и мрежи на интерорганизациско комуницирање. Во различни временски периоди, во зависност од безбедносните услови, се воспоставуваат хоризонтални, вертикални но и дијагонални постојани и ад хок комуникациски мрежи и системи изградени врз основа на посебните сложени специјални тимови на безбедносни организации потребни за справување со специфичните ситуации со висок безбедносен ризик. Тука се гледа поврзаноста, условеноста и меѓузависноста на комуникациската мрежа и специфичниот тим, организациската структура на одреден специјален тим за постапување и потребата од постапување реализирана со помош на одредено комуницирање. Потребата од ефикасно наменско формално комуницирање бара соодветна организациска структура помеѓу сите безбедносни организации (стратегиски, оперативни и тактички).

Во таа насока, станува јасно дека досегашните вообичаени модели на меѓуагенциско комуникациско поврзување стануваат неадекватни. Современите безбедносни системи на развиените земји и земји кои се длабоко посветени во справувањето со ваквите закани, веќе на големо експериментираат и воведуваат нови решенија базирани врз концептот на организација без граници и дизајнирање на мрежни организации. Според Лојик, мрежните организации претставуваат своевидно партнерство помеѓу организациите, кое обезбедува можности кои без него никогаш не би се постигнале.¹⁶³ На ова можеме да се надоврземе со констатацијата дека мрежните

¹⁶³ Лојик, Ранко, Организационо понашање, медија центар „Одбрана“, Београд, 2011, стр.535.

организациски структури или организации без граници, овозможуваат брзо воспоставување на соодветни комуникациски канали и мрежи во услови на справување со состојби со висок безбедносен ризик, согласно потребите од добивање и размена на информации и инструкции во функција на ефикасно успешно соочување со безбедносните предизвици и ризици. Ваквото мрежно партнерство помеѓу организациите во безбедносната заедница претставува непостојано, динамично и флексибилно организациско и комуникациско поврзување заради изршување на конкретни безбедносни задачи. Според Лојик, ваквите организациски комуникациски мрежи овозможуваат висок степен на организациска прилагодливост; високо ниво на ефикасност; ја фаворизира стручноста и знаењето; овозможува воспоставување на ефикасни координативни механизми; развој на личната иницијатива и фаворизирање на тимската работа¹⁶⁴.

На ова можеме да се надоврземе со констатацијата дека ваквите современи мрежни комуникациски концепти во својата суштина претставуваат системи од стандардни комуникациски процедури при справување со состојби со висок безбедносен ризик или т.н. *меѓуагенциски комуникациски протоколи*, односно пропишани задолжителни правила и процедури на меѓусебно комуницирање и соработка воопшто при справувањето со конкретни терористички закани. Овие интерагенциски протоколи воспоставуваат формални канали и комуникациски мрежи кои всушност претставуваат комбинации од поврзување на одредени делови на внатрагенциските комуникациски мрежи. Преку нив се врши пресек на настаните, се согледува текот на состојбата, се утврдуваат насоките на дејствување, потребите итн.

5. Детерминирачки фактори на комуницирањето во безбедносната заедница

Идентификацијата на условите и факторите кои придонесуваат за квантитативните и квалитативни карактеристики на безбедносното комуницирање, како и одредување на значењето, местото и улогата што ја има комуницирањето во безбедносната заедница при остварување на неговата мисија, претставува клучен момент на кој особено се посветува внимание во ова истражување. Бројни се условите, причините и варијаблите кои го насочуваат безбедносното комуницирање и доведуваат до разлики во нивото, насоките, а

¹⁶⁴ Исто, стр.541.

со тоа и резултатите од комуницирањето во функција на справувањето со состојби со висок безбедносен ризик. Тука пред се доаѓаат предвид: прво, целите, задачите, мисијата на безбедносната организација; второ, организациската структура, искуството на организацијата, историските корени, функција, менаџмент, материјални и финансиски ресурси; трето, субјективниот фактор, лидерството, мотивираноста, компетенциите, внатрешната перцепција на итност, групната кохезија, спремноста за преземање на ризик; и четврто, влијанието на опкружувањето, специфични надворешни настани, безбедносните проценки, состојби, предизвици, ризици и закани. Овој список, се разбира е многу поголем и тешко е остварливо во рамките на еден труд да се истражат сите варијабли посебно.

Општо земено, релативно малку труд е вложено во истражување на безбедносното комуницирање внатре во безбедносната заедница, неговото значење, местото и улогата како функција на безбедносниот и кризен менаџмент, ова особено од аспект на детерминирачките фактори и варијабли кои придонесуваат во таа насока.

Во литературата, најчесто, воопштено или само површно се спомнува безбедносното комуницирање како функција на безбедносниот и кризен менаџмент, при тоа давајќи му многу мала и споредна улога во напорите на безбедносните организации при менаџирање на терористичките закани и воопшто на состојбите со висок безбедносен ризик.

Без разбирање на процесот и факторите кои го насочуваат безбедносното комуницирање едноставно не е можно да се направи добра проценка за нивното поединечно но и збирно влијание врз комуницирањето, а со тоа и врз целокупниот процес на менаџментот на заедницата.

Важните фактори на безбедносното комуницирање може да се класифицираат во четири групи и тоа: целите на организацијата односно нејзината мисија; организациската поставеност; субјективниот фактор во организацијата и опкружувањето.

а) цели, задачи и мисијата на безбедносната заедница

Првата група на фактори произлегуваат од мисијата, главните цели и задачи, политиката и стратегијата на организацијата. Зависно од главната или поединечните цели (нивната природа, содржина, итност, прецизност итн); зависно од избраната безбедносна политика и стратегија на безбедносната организација (насоки, приоритети, препознаени

предизвици, ризици и закани), ќе зависи и карактерот, насоката, обемот, содржините и инструментите на комуницирањето во безбедносната организација, како и фреквентноста на одредени комуникациски мрежи во организацијата. Комуницирањето е водено од потребата за постигнување на спремност и способност на организацијата што е неопходна за да се постигне и одржи оперативно ниво потребно за реализација на поставената цел.

Безбедносните организации кои прецизно ги дефинирале целите, стратегиите и ги врамиле конкретните задачи и насоки на делување за нивно реализирање постигнуваат повисоко квалитативно ефективно ниво на безбедносно комуницирање, за разлика од организациите кои нејасно ги дефинираат своите цели, имаат ниско ниво на итност и ниско ниво на стратешко планирање. Во реалноста, овие варијабли ретко кога остануваат константни во различни периоди од функционирањето на организацијата. Со промената на целите и стратегиите се менува и карактерот и квалитетот на комуницирањето во организацијата. Заради попродабочено следење на условеноста и меѓусебната поврзаност на промените во одредени фази и точки на стратегијата со организациското комуницирање, потребно е да се отпочне со разгледување на ваквите промени на ниво на конкретна безбедносна организација (ова особено кога во вонредна ситуација имаме заедничко постапување на повеќе организации –специјална ad hoc координација) заради утврдување на поврзаноста на промените со безбедносното комуницирање во неа. Исто се однесува и на ниво на конкретната цел во состојба со висок безбедносен ризик.

б) организациската поставеност

Во оваа целина влегуваат поголем број на варијабли поврзани со организациската структура, организациското однесување, односите со сродни организации и менаџментот со човечки ресурси.

Посебните карактеристики на организациската поставеност и структура ги тоа: проста или сложена; хиерархијата и субординацијата; вертикална, хоризонтална и дијагонална; централизирана или децентрализирана; постојана или ад хок за одредена намена... имаат директно влијание врз тековите, карактерот, содржините и инструментите, начините, облиците, интензитетот и квалитетот на организациско комуницирање. Добиените резултати, се поверодостојни, доколку се истражуваат на ниво на безбедносна организација, а потоа и на ниво на збир на конкретно ангажирани организации во справување со конкретна закана. Од тие причини, не постои една заедничка формула за

организациска поставеност која ќе гарантира ефикасно комуницирање кое ќе придонесе за успешно реализирање на надлежностите на организацијата. Генерално правило би било дека нема правило, односно рецепт за идеална, еднаш за секогаш дадена организациска структура. Суштината на успехот е во способноста за еластичност, флексибилност, прилагодливост и адаптивност на организациската структура на конкретната организација и на безбедносната заедница во целина при справување со секој конкретен предизвик, ризик или закана од тероризам. Од особена важност е свесноста и способноста за брзи промени во структурата на организациската поставеност на безбедносните сили кои ќе произведат соодветни комуникациски канали и мрежи неопходни за менаџирање на кризата¹⁶⁵. Проблемите и пречките во комуницирањето кои евентуално ќе се појават во текот на функционирањето на одредени сегменти на организациската структура, се добар показател за потребата од корекции во тие сегменти на организацијата.

в) Безбедносното опкружување

Безбедносното опкружување претставува збир на фактори, надвор и внатре во безбедносната организација, кои имаат пресудно влијание врз комуницирањето во организацијата. Влијанието на безбедносното опкружување го разгледуваме од две перспективи: реалната состојба во средината во која делува безбедносната организација и перцепцијата односно безбедносните проценки и прогнози за предизвиците, ризиците и заканите што ги има безбедносната заедница.

Опкружувањето во кое егзистира односно функционира безбедносната организација игра значајна улога во различни насоки врз комуницирањето во безбедносните организации односно заедницата, зависно од безбедносните состојби. Во едно сигурно и мирно опкружување, без конкретни безбедносни закани, комуницирањето во безбедносната заедница ќе биде драстично поразлично отколку во едни вонредни услови на терористички акт кој трае. Од друга страна, безбедносните организации кои често или постојано се под интензивни и фреквентни терористички закани, имаат изградено и усвоено поефективни и соодветни комуникациски канали и мрежи отколку оние кои поретко или воопшто не се судриле со конкретна терористичка закана од било

¹⁶⁵ На пример, различна е организациската структура и поставеност на безбедносната заедница при менаџирање на грабнување на воздухоплов, од организациската структура при закана со бомба.

кој вид. Реалните безбедносни состојби во опкружувањето на безбедносната организација претставуваат тест на постоечките теоретски комуникациски конструкции.

Перцепцијата односно безбедносните процени и прогнози за предизвиците, ризиците и заканите во опкружувањето, што ги има безбедносната заедница, влијаат кон потребата од подготовки за справување со нив, конкретно и во делот на комуникациските стратегии. Карактерот на процената за состојбите во кои се наоѓа или се очекувани за безбедносната организација, предизвикува мобилизирање на одредени комуникациски канали, мрежи и медиуми односно комуникациски средства и инструменти.

г) Субјективниот фактор

Последна, но не и најмалку важна е групата на фактори кои имаат посебно влијание врз комуницирањето во безбедносната организација, а се поврзани со субјектите-вработените односно припадниците на безбедносната организација.

Основен чинител на способноста и успешноста на безбедносната заедница во безбедносниот менаџмент и справувањето со состојби со висок безбедносен ризик е човекот-припадник на таа заедница, неговите можности и способности, неговиот развој, мотивираноста и начинот на менаџирање и раководење. Регрутирањето, вработувањето, бројноста, општата и безбедносната култура, стручноста, компетентноста, мотивираноста, лојалноста, довербата, конзистентноста, традицијата, обичаите, авторитетот на менаџерот, лидерството, отвореноста кон нови идеи и многу други варијабли поврзани со субјективниот фактор во безбедносните организации се од пресудно значење за опсегот, карактерот, количината, квалитетот и ефикасноста на комуницирањето, комуникациските мрежи и комуникациските инструменти¹⁶⁶.

Образувани, обучени и остручени припадници на безбедносната заедница, со постојано унапредување и доостручување, можат да одговорат на современите безбедносни предизвици, ризици и закани. Квалитетното комуницирање во рамките на безбедносната организација помеѓу нејзините припадници, претставува есенцијална состојка, без која не се може, особено во правец на креирање квалитетни кадри за извршување на безбедносните задачи во вонредни услови.

¹⁶⁶ Од особена важност за ефикасноста и ефективноста на безбедносно комуницирање е комуникациската компетентност на раководителот-менаџер во безбедносната организација, а со тоа поврзано и стилот на неговото раководење.

Овде е потребно да се напомене дека со овие четири групи на фактори не се исцрпува списокот на варијабли поврзани со безбедносното комуницирање. Напротив, тој список е далеку поголем, и за да се постигне тоа е потребно многу време и простор, и сето тоа не би можело да се смести во само еден труд од ваков калибар. Исто така, детерминирачкиот однос помеѓу погоре наведените фактори и комуницирањето не е едностран и не се одвива само во насока, од нив, кон комуницирањето. Односот помеѓу погоре наведените фактори и комуницирањето всушност е двостран реверзибилен процес на нивна меѓусебна условеност и зависност.

6. Пречки во безбедносно комуницирање внатре во безбедносната заедница и нивно отстранување заради воспоставување на ефикасно комуницирање

Комуницирањето е многу сложен и чувствителен процес. Многу ретко се случува пораката од примателот да биде сфатена во целост онака како што испраќачот сакал и имал намера да биде сфатена. Во сите фази од комуникацискиот процес, може да се појават шумови или пречки кои го попречуваат комуникацискиот процес.

Не постои едно универзално решение кое ќе ги отстрани сите потенцијални пречки или бариери и ќе овозможи ефикасно комуницирање во рамките на безбедносната заедница.

6.1. Пречки во безбедносното комуницирање

Постојат голем број најразновидни пречки кои може да го попречуваат комуникацискиот процес. Во литературата, најчесто, сите тие може да бидат групирани во трите доминантни области кои директно влијаат врз квалитетот на комуницирањето во безбедносната заедница: 1) организациската структура, 2) учесниците во комуникациските процеси, и 3) самите пораки.

а) Воспоставувањето на соодветна *организациска структура* во институциите на безбедносната заедница е основниот предуслов за одвивање на ефикасно комуницирање.

Спороста, тромоста, затвореноста, формализирањето и бирократизирање на интра и интерагенциското комуницирање; некоординираноста, недоволната соработка односно не давањето помош во остварувањето на целите и задачите, особено при справувањето со ситуации со висок безбедносен ризик; отежнувањето, успорувањето, кочењето,

оневозможувањето, доцнењето, преклопувањето, повторувањето и ред други слични пречки, во голема мера се резултат на несоодветната организациска структура и поставеност воопшто. Лојик потенцира дека ниту една организациска форма не е универзална и без недостатоци. Колку долго одреден модел ќе биде актуелен зависи, пред се од неговата виталност и можност за прилагодување.¹⁶⁷

б) Пречките поврзани со *учесниците* во комуникациските процеси во безбедносната организација, се предизвикани од несоодветното ниво на безбедносна култура, стручност односно компетентност, како и професионалноста на секој поединечен вработен-припадник на безбедносната организација. Кон ова треба уште да се придодаде и недостатокот на комуникациски знаења, способности и вештини. Ова се сите основни карактеристики кои треба да ги поседува еден припадник на безбедносната организација како предуслов за успешно обавување на поставените задачи и цели преку користење на непречени комуникациски канали, системи и мрежи, внатре во организацијата.

Најчести причини на пречки во комуницирањето се: непознавање на темата на разговор, нестручност и некомпетентност, погрешен избор на канал (усмен или писмен), лошо усно или писмено изразување, неуспешно толкување на невербалните сигнали, физички пречки (лоши телефонските врски, нечитки копии, снемјување на струја, дефект на техниката), ограничувачко опкружување (ненајавени посети, недостаток на приватност итн.), како и статусни ефекти (хиерархијата и авторитетот).¹⁶⁸

Кога станува збор за пречките кои се карактеристични за комуницирањето во безбедносната заедница, покрај општите ги издвојуваме: 1) пренатрупаност со информации, 2) филтрирање на информациите, 3) јазикот, 4) перцепцијата, 5) емоциите, 6) способноста за слушање, интересот на учесникот во комуникацискиот процес.

-Поединецот особено, а и луѓето воопшто имаат ограничени можности во обработката на одредени количини на информации. Сето она што е над тоа доведува до загушување со информации и неможност да се разграничи битното од небитното. Информации доаѓаат од различни извори и преку различни комуникациски канали (електронска пошта, веб сајтови, мобилни телефони, усно, писмено...) и доколку дојде до

¹⁶⁷ Лојик, Ранко, Организационо понашање, медија центар „Одбрана“, Београд, 2011, стр.541.

¹⁶⁸ Bovee, C.L., Thill, J.V., Schatzman, B.E.: Business Communication Today, 2003 str.16.

пренатрупаност со информации поединецот едноставно не е во можност да ги разликува битните од небитните и може да пропушти некоја битна информација која е од круцијално значење за извршување на работата¹⁶⁹.

- Филтрирање на информациите е распространета појава во организациите на безбедносната заедница. Испраќачот на пораката ги испраќа само одредени информации, во одредена форма, за кои е сигурен дека кај примателот ќе предизвикаат поволен впечаток и посакуван интерес и ефект. Тоа е намерна манипулација, преку филтрирање и дозирање и димензионирање на пораките да изгледаат попривлечно за примателот. Колку има повеќе хиерархиски нивоа во организацијата, степенот на филтрирање на пораката ќе биде поголем. При секое преминување од едно ниво во друго, информацијата губи по нешто од своето значење. Кога информацијата е изменета, непотполна или блокирана во текот на комуницирањето, заради неадекватен начин на управување, тоа влијае и врз климата во организацијата во целина. Доколку формалната комуникациска мрежа, со филтрирање, на било кој начин, го лимитира протокот на информации, комуникацијата станува непотполна. Оваа непотполност се манифестира во две насоки: прво, вработените на пониско организациско ниво добиваат информации само во онаа мерка и онаа содржина за која повисоките менаџери ќе одлучат дека им е потребна за непосредно извршување на задачите, и второ, преку филтрирањето, поради непостоење интерес од страна на топ менаџерите, го попречуваат испраќање и прифатот на пораки од долу нагоре.

На овој начин, единствено припадниците на топ менаџментот на организацијата имаат можност да добијат поширока слика за неа, за нејзините дејности и околности во кои се наоѓа, а останатите припадници многу малку или воопшто не се запознаени со овие аспекти.

Како резултат на дејството на двата вида на филтрирање, во крајна линија, комуницирањето се одвива само еднонасочно, од врвот кон дното, и тоа дозирано и димензионирано само со одредени содржини. Резултатите од една анкета спроведена врз 638 испитаници покажуваат дека 90% од нив има добри идеи за унапредување на работењето на компанијата. Меѓутоа, 50% од испитаниците смета дека се спречени да ги

¹⁶⁹ Можно решение е водење на рестриктивна селективна организациска политика во однос на праќање на пораки, како и означување на одредени пораки со ознаката „итно“.

изнесат своите идеи заради недостаток на интерес на менаџерите и недостаток на начини да ги споделат своите идеи, ставови и мислења.¹⁷⁰ Во хоризонталното мрежно комуницирање можноста за филтрирање на информациите е значително намалена, бидејќи преносот на информации се одвива без посредници.

- непостоењето или непознавањето на *професионален-стручен јазик* или неусогласеност околу значењето на поедини стручни термини, зборови или изрази, дури и во рамките на ист јазик, во голема мера го усложнува процесот на комуницирање во безбедносната организација.

Жаргонот може да биде ефективно средство за комуницирање помеѓу учесници од иста општествена група или професија, а може да биде пречка во комуницирањето меѓу луѓе кои припаѓаат на различна професија, возраст, образование, култура... Зборовите може да бидат различно толкувани кога ќе се најдат во различен контекст, а одредени зборови, фрази или реченици често стануваат бариера во процесот на комуницирањето.

-*Перцепцијата*, на пораките и податоците содржани во нив, е значајна и за кодирањето и за декодирањето. Целта на ефективното добро комуницирање е во значењето што на пораката и го дава испраќачот што е можно поблиску да го разбере примателот на пораката. Перцепцијата е условена од објектот кој се набљудува но и од личните особини и карактеристики на испраќачот и на примателот на пораката: образованието, потеклото, воспитанието, потребите и очекувањата, мотивираноста, искуството и друго. Секој човек е свет за себе, мапата не е исто што и теренот. Секој пораката ќе ја протолкува на себе својствен начин. Сите знаци, звуци и сигнали кои ги примаме од надворешниот свет нашиот ум ги организира во ментална мапа која претставува наша перцепција на реалноста. Дури и кога две лица ќе доживеат ист настан, нивната ментална слика на тој настан нема да биде иста. Токму заради тоа, секој испраќач на порака избира детали кои нему му се чинат важни (селективна перцепција), а примателот се обидува новите детали и информации, кои ги примил со пораката да ги усклади со неговиот постоечки образец за поимање на стварноста. Ова е една од многу честите причини заради кои безбедносната комуникација нема успех или наидува

¹⁷⁰ Flynn, G.Pillsbury,s Recipe Is Candid Talk, Workforce, февруари,1998, стр. 56-57, преземено од Bovee, C.L.,Thill,J.V.,Schatzman, B.E, 2003: Business Communication Today, стр.17.

на,наизглед, непремостиви препреки и води кон несогледливи штетни последици особено во ситуации на висок безбедносен ризик.

-*Емоциите* може директно да влијаат на тоа како ќе биде протолкувана пораката. Кога поединецот-припадник на безбедносните сили, се справува со ситуација со висок безбедносен ризик, чувствата:стресот, фрустрациите, депресијата, стравот, радоста, занесот и сл., кои во тие моменти му даваат одредено расположение, влијаат врз неговата способност за рационално и објективно расудување.

в) Пречки поврзани со пораките

Успехот на пораката не зависи само од нејзината вредност, туку и од тоа кој ја испраќа (авторитетот) менаџерот, лидерот, комитетот, новинар, експерт, подреден итн. Помеѓу две пораки со исто значење (сознајна вредност) посилено влијание ќе предизвика онаа која што е составена од зборови кои се набиени со емоционално значење, меѓутоа, емоциите воедно може да предизвикаат пречки во правилно толкување на истата.

6.2. Отстранување на пречките во безбедносното комуницирање

Патот кон отстранување на пречките и унапредување на комуникациската ефикасност на безбедносната организација води кон системски планирана употреба на стратегиски решенија насочени кон отстранување на причините за нивно појавување. Модалитетите, мерките и активностите во таа насока се најразновидни, во поглед на карактерот, содржините, интензитетот, времетраењето и предметот кој го третираат.

Во секој случај, успешното отстранување на пречките всушност претставува отстранување на причините за нивната појава. А тие причини лежат во организациската структура на безбедносната организација, во учесниците во комуникациските процеси и во самите пораки.

а) Безбедносното комуницирање внатре во безбедносната организација всушност претставува рефлексивна организационата структура и безбедносна култура на организацијата. Отстранување на пречките поврзани со организациската структура треба да овозможи таква организациска структура која ќе овозможи ефикасно комуницирање во нејзините рамки зависно од нејзините надлежности, посебности поврзани со нив и нејзината мисија. Организациската структура треба да произлегува од природата односно

карактерот на работите и надлежностите на организацијата. Таа треба да овозможи брзо, точно, ефикасно и ефективно пренесување на информациите. Организационската структура треба да биде таква што ќе овозможи формирање на соодветни комуникациски мрежи кои се најефикасни за остварување на целта на комуницирањето.

Потребата од ефикасно и ефективно комуницирање во организацијата ја формира организационската структура, а организационската структура ги диктира системите, мрежите и каналите на комуницирање. Овие две работи се во двонасочна каузална врска.

Организационската структура е постојана и трајна, но не и непроменлива. Таа треба да е флексибилна и адаптивна односно да го следи развојот, потребите, задачите, целите на организацијата и безбедносните состојби во опкружувањето.

Потребно е постигнување на соодветен баланс на елементите во организационската структура: стандардизирање на комуникациски процедури- хоризонтални, вертикални и дијагонални формални мрежи, на сите хиерархиски нивоа; интерагенциски комуникациски протоколи; формирање на единствена база на податоци и авторизиран пристап до нив.

Во таа насока следен начин за создавање на амбиент-опкружување кое ќе ја направи побрза, поотворена, поефикасна и поточна комуникацијата е намалување на бројот на организационските нивоа во организационската структура, како и намалувањето на бројот на комуникациски канали во организационските комуникациски процеси¹⁷¹. Колку се помалку алки во комуникацискиот ланец, помала е веројатноста да дојде до недоразбирање. Преку утврдување на комуникациските канали, а пред се со намалување на бројот на комуникациски канали на соодветно ниво се подобрува организационската комуникација. Со други зборови, рамна организационска структура со помал број на организационски нивоа, ограничени комуникациски канали и широк распон на контрола (каде што поголем број на вработени одговара на еден супервизор), се предуслови за поефикасна комуникација¹⁷². Во вакви услови на менаџерите им се овозможува размена на информации со своите вработени и со останатите колегите во организацијата и нивно вклучување во процесот на донесување на одлуки, утврдување на цели и решавање на проблеми. Меѓутоа, утврдувањето на преголем број на формални ланци на комуникација и

¹⁷¹ Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.333.

¹⁷² Исто, стр.334.

комуникациски канали централизирани во едно место, како и поднесување на извештаи од страна на поголем број вработени на еден супервизор, може, заради преоптовареност, да ја блокира комуникацијата. Заради тоа, треба внимателно да се пресмета оптималниот број на организациски нивоа, комуникациски мрежи, ланци и канали.

б) Отстранување на пречките поврзани со учесниците во комуникациските процеси. Само високо остручени, обучени и професионални кадри можат да се справат со безбедносните предизвици, ризици и закани со кои се соочува безбедносната заедница. Остварувањето на мисијата на безбедносната организација, или поконкретно нејзиното успешно справување со состојби на висок безбедносен ризик, подразбира, групно, тимско односно заедничко постапување на сите припадници во организацијата, секој во својот делокруг на работите и своите компетенции. Колективното постапување есенцијално опфаќа меѓусебно комуницирање. Секој од припадниците на безбедносната заедница треба да ги владее основните на комуницирањето и да поседува комуникациски способности: говорништво и слушање, толкување, повратна спрега-фидбек, говор на тело, познавање на психологијата на личноста и посебните психолошки профили, координирање итн.

Формата и содржината, односно квалитетот на комуницирањето во безбедносната организација, покрај другото, е во право пропорционална директна корелација со нивото на стручност и познавање на безбедносната проблематика од страна на учесниците во комуникациските процеси во организацијата: „Лесно е да зборуваш кога знаеш за што зборуваш; кога знаеш да зборуваш полесно ќе дојдеш до целта“.

Стручноста и професионалноста се основниот предуслов за ефективно и успешно комуницирање. Во исто време е потребно да се биде експерт од областа на безбедноста, особено во специјалноста на организационата единица, но и добар комуникатор.

Комуникацијата во организацијата всушност претставува рефлексивна на организациската култура (збир на вредности, традиција, навики) која ја одредува атмосферата и идентитетот на организацијата. Безбедносните организации треба да ги поттикнуваат своите вработени да комуницираат несметано и да осигурат непречен проток на информации во сите насоки низ организацијата. Со тоа ја зголемуваат соработката и довербата помеѓу вработените во насока на изнесување на своите мислења,

предлози и сугестии, несогласувања и приговори, да ги признаат своите грешки и слабости.

-Способноста за слушање е многу важна човекова особина и таа подразбира внимание, толкување и памтење на звучните дразби. Сите луѓе немаат доволно добра способност за слушање. Активното слушање е особено важно за менаџерите во безбедносната организација.

Секој вработен, на свој начин, може да придонесе за отстранување или барем за намалување на основните комуникациски пречки. Иако никој од нас не поседува моќ да ја предвиди секоја евентуалност, клуч за надминување на пречките во комуникацијата е контролата. За надминување на физичките пречки и бариери потребно е контролирање, колку што е можно повеќе, самата комуникациска врска: ако подготвувате пишан документ, бидете сигурен дека тој вид на комуникација нема да го намали значењето и суштината на вашата порака; ако се подготвувате за презентација, обезбедете слушателите непрекинато да може да ве гледаат и да ве слушаат. Сите припадници на безбедносната организација, исто така, можат многу да направат за намалување на буката и вревата во своето непосредно опкружување. Чувството за другите и учтивоста може многу да помогнат.

Давање на можност за повратна спрега (фидбек) на примателите на пораката, е еден од условите за отворена и ефикасна комуникација. Сепак, вистинска и конструктивна повратна спрега не е лесно секогаш да се добие. Иако можноста за повратна спрега е од големо значење за вработените, сепак мнозинството менаџери ја избегнува, плашејќи се од евентуален конфликт.

Од друга страна, да се знае како конструктивно да се реагира на пораката и да се возврати со ефикасна повратна спрега, е една од основните комуникациски вештини. Современите безбедносни организации, во насока на охрабрување на ефектуирање на повратната спрега, воспоставуваат пракса на истражување и анкетирање на вработените, политика на отворени врати, пракса на организациски билтени, работни групи, испраќање на меморандуми, имејлови.

-Фокусирање на примателите на пораките ги подразбира напорите кои ги вложува раководителот - комуникатор за неговата порака да стигне до нив, но на смислен и разбирлив начин за нив. Тоа подразбира дека во секој момент мора да се биде свесен на

склоностите на нивните вработени, но и на можностите и способностите раководителите да се концентрираат на нивните потреби. На тој начин извршителите-подредените полесно ќе може да ја слушнат нивната порака, да ја разберат и позитивно да одговорат на неа.

Да се комуницира етички значи во процесот на комуницирање да се вклучат сите релевантни информации, точни во секој поглед, кои немаат за цел било каков вид на измама или доведување во заблуда. Етичката порака е точна искрена.¹⁷³ Во таа насока етичката порака не користи јазик кој е манипулативен, дискриминаторски и кој преувеличува. Етичката порака не ги сокрива негативните информации зад оптимистичкиот став, не го изразува ставот како факт. Користењето на етичка порака води до искрен однос кон вработените, извршителите и соработниците. Современите безбедносни организации кои се насочени кон подобрување на безбедносната култура и етичкото однесување, па со самото тоа и на етичкото комуницирање на своите вработени, формулираат и стандардизираат етички кодекси на однесување и да востановуваат добри примери и практики на етичко однесување.

Унапредувањето на комуникациските вештини е клучно за креирање на ефикасна комуникација. Безбедносните заедници треба да го спознаат значењето на комуникациските вештини за успешно функционирање и извршување на мисите во современи услови на работење. Тие, на своите припадници треба да им овозможат разни програми за тренинг и обука од оваа битна област на безбедносниот менаџмент. Недостатокот на искуство е една од причините за неразвиени комуникациски вештини. Меѓутоа, бидејќи се работи токму за вештини кои се унапредуваат со нивната употреба и секојдневна пракса, битно е, без двоумење и веднаш, да се тргне кон нивно усовршување.

в) Отстранување на пречки поврзани со пораките во комуникацискиот процес

Потребно е исполнување на повеќе услови за да се отстранат пречките поврзани со пораката во комуникацискиот процес и формирање на ефикасна порака. Овие услови се однесуваат како на фазата на испраќање, така и на фазата на примање на пораката.

Пораката треба да исполнува одредени стандарди кои се однесуваат на нејзината содржина, форма и амбиентот односно опкружувањето во кое се комуницира.

¹⁷³ Пошироко: Bovee, C.L., Thill, J.V., Schatzman, B.E., 2003 : Business Communication Today, стрп.14-28.

Ефективноста на пораката зависи од видот и распоредот на аргументите кои ги содржи.

Пораката ќе изврши посилено влијание доколку користи јазик кој е подобро прилагоден на јазикот на групата на која е наменета. Пораката треба да се поедностави бидејќи со исти зборови се обраќа на различни луѓе.

Пораките со очигледна намера се помалку ефикасни од оние во кои намерата е прикриена со привидно објективни, ненаметливи убедувачки причини.

Во пораката треба да се повторуваат битните суштински делови.

Пораката треба да ги елиминира алтернативните решенија во некоја нејасна и напната (кризна) ситуација и со својата содржина и начин на нејзина презентација да не остава простор за нејасноти, недоречености, погрешно толкување, различно значење и сл.

7. Влијанието на електронската технологија врз комуницирањето во безбедносната заедница

Современата комуникациска технологија трпи огромен напредок последните десетици години. Иако таа е само логистика и додаток на комуницирањето, а никогаш замена за него, сепак неспорна е констатацијата дека развојот на комуникациската технологија предизвикува и врши не само квантитативни туку и квалитативни промени во комуницирањето воопшто, и во безбедносното комуницирање, посебно. Се чини дека во ниту една област од современото работење потребата од постојано унапредување на технологијата не е толку присутна колку во областа на комуницирањето¹⁷⁴. Ваквите динамични промени и развој на технологијата, ја диктираат потребата од постојано, секојдневно запознавање со нив и стекнување на вештини за нивно користење, од страна на учесниците во организациските комуникациски процеси. Со употреба на комуникациските технологии, безбедносните организации можат поефикасно да комуницираат.

Современото комуницирање во организациите на безбедносната заедница во голема мера се измени под влијание на развојот на електронските

¹⁷⁴ Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.336.

комуникациските технологии. Ова пред се се однесува на говорните технологии, мобилните комуникации, вмрежувањето итн.

Електронските медиуми овозможуваат брзо пренесување на пораки на големи далечини и директно комуницирање во безбедносните организации надвор од востановените класични хиерархиски структури. Развојот и промените во комуникациските технологии, а со тоа и на самото безбедносно комуницирање предизвикува редизајнирање и преформатирање на организациските структури, резултирајќи во се поголема застапеност и примена на хоризонтални флексибилни децентрализирани модели на организациска структура.

Електронските комуникациски системи овозможуваат примена на концептот на организација без место, односно виртуелна организација во која припадниците може да работат и комуницираат од било кое место во било кое време.

Негативното влијание и резултати од електронските технологии врз безбедносното комуницирање се огледуваат во: 1. маргинализирање, до елиминирање на средното ниво на раководење кое во традиционалните модели на организација врши улога на посредник во комуницирањето помеѓу врвот и непосредните извршители и на тој начин се губи нагорната линија за напредување во кариерата; 2. вработените уште потешко може да го одвојат приватниот живот од работата, затоа што се постојано достапни на раководителот; 3. електронските комуникации вршат оддалечување и отуѓување на вработените едни од други и создаваат дистанца на вработените од организацијата, со што може да дојде до намалување и дури губење на чувството на припадност и лојалноста кон организацијата и што е уште позначајно до слабење на кохезијата на групата и тимот, што директно влијае врз намалување на операбилноста и оперативноста на организацијата и нејзините капацитети за справување со ситуации со висок безбедносен ризик; 4. се губат условите за изградба на заеднички вредности и заедничко искуство; во крајна линија доведува до сведување на улогата на вработените во најголем дел само на функција во користењето на електронските комуникации¹⁷⁵.

¹⁷⁵ Види пошироко, N.Reinsch, R. Beswick, Voice mail versus conventional channels, Academy of management Journal, 1990, p. 811.

8. Документирање, безбедност и контрола на комуницирањето во безбедносната организација

Документирањето на комуницирањето односно на комуникациските материјали претставува суштинска дејност и активност во безбедносната организација. Кога се говори за суштинска, се мисли, пред се, на неговото значење и на влијанието што тоа го има работата на безбедносната заедница и врз целокупната безбедност, ако се има предвид дека всушност се врши документирање на есенцијалните активности и содржини на безбедносното постапување. Значењето е повеќенасочно. Со документирањето се остава трага од комуницираното, од преземеното, сработеното. Се документира усното и писменото, вербалното и невербалното комуницирање. При тоа се користат најразновидни техники и технички помагала: аудио-визуелни, усни и писмени, електронски носачи на меморија, се отвораат записници, архиви, фајлови, досиеја, бази на податоци, посебни компјутерски програми итн. За оваа цел се формираат посебни специјализирани сектори за документаристичко аналитичка и архивска дејност, каде работат специјално обучени и остручени документаристи. Документирањето се врши врз основа на законска и подзаконска регулатива, која опфаќа правила на задолжителност на документирањето на комуникациските процеси, начините на вршење на поедини видови на документирање, начините и временските рокови на чување на документите, пристапноста до документите. Документирањето формира фонд на знаење; тоа е извор на информации; овозможува, прегледност, трајност, евалуација, обработка и анализа, корекција, развој; предизвикува одговорност и дисциплина, почитување на формата и насочување на содржината, придржување до правилата и процедурите. Документирањето придонесува во постојаното доостручување на вработените и со тоа зголемување на капацитетите на безбедносната организација и заедницата во целина. Во крајна линија може да се каже дека документирањето на безбедносното комуницирање всушност претставува безбедносно комуницирање, (*sui generis*)¹⁷⁶. Документот претставува медиум помеѓу она што е направено во минатото и сегашноста.

Во основа, со документирањето се врши контролата на комуницирањето во безбедносната организација било да е тоа писмено, усмено, по електронски пат, или преку нишан од пушка. Исто така, документирањето овозможува контрола врз комуникациските

¹⁷⁶ Lat: самото по себе, оргинално.

процеси во моментот додека се врши истото, но и потоа при увид и прегледување на материјалите.

Често пати се поставува прашањето: „Како да се постигне безбедност во комуницирањето и комуникациите?“

Наједноставниот одговор е преку постоење на соодветна регулатива која се однесува за правилата, начините, видовите и комуникациските средства. Изготвување и почитување на СОП¹⁷⁷ и правила за водење на комуникациски процеси и употреба на комуникациски средства. Обуки на припадниците за основите на комуницирањето и посебно на овој план за мерките за постигнување на безбедно комуницирање.

Безбедно комуницирање во рамките на безбедносната организација се постигнува во две насоки: прво, примена на начините и правилата на ефективното безбедно комуницирање; знаења, вештини и способности за добро комуницирање, и второ, изборот на соодветни комуникациски канали, медиуми, комуникациски технички средства и помагала и правилен и стручен начин на нивно користење.

¹⁷⁷Стандардни оперативни процедури

ГЛАВА IV

КОМУНИЦИРАЊЕ НА БЕЗБЕДНОСНАТА ЗАЕДНИЦА СО ЈАВНОСТА

Комуницирањето со јавноста е вториот столб на безбедносното комуницирање и претставува посебен специфичен дел на менаџерската функција. Комуницирањето со јавноста придонесува за воспоставување и одржување на заеднички канали на комуницирање: разбирање, прифаќање, информирање и соработка на безбедносната организација со јавноста, посебните јавности односно заинтересираните страни¹⁷⁸, од една страна, и опфаќа менаџирање на безбедносните предизвици, ризиците и заканите или други важни прашања, од друга страна.

Безбедносната заедница односно безбедносните организации, на дневна основа комуницираат со јавноста. Безбедносното комуницирање со јавноста ѝ помага на организацијата да се информира за мислењето на јавноста, да добива фидбек и да реагира на него, што е особено значајно во состојби со висок безбедносен ризик. Од добрите односи со јавноста зависи и успешноста на безбедносната организација во остварување на нејзината мисија. Преку комуникациската менаџментска функција „... организацијата се приспособува, менува и прилагодува себеси, на променливите околности и влијанија во кои функционира во насока на остварување на целите и нејзините надлежности.“¹⁷⁹

Суштината на односите со јавноста е формирање и насочување на јавното мнение во посакувана насока. Безбедносните организации за таа цел мора да имаат изградено политика и стратегија за комуницирање со јавноста. Комуницирањето со јавноста е битна функција на безбедносниот менаџмент. Безбедносното комуницирање, исто така, во голема мера придонесува за зачувување и јакнење на угледот на безбедносната организација, безбедносната заедницата и државата во целина, како и на довербата што во нив ја имаат граѓаните и меѓународната заедница.

¹⁷⁸ Eng/stakeholders: Лица кои се поврзани преку некаков интерес-заинтересирани страни, засегнати се или загрижени...Во нашата литература се користи и изразот стејкхолдери, па дури и изразот „актери“.

¹⁷⁹ Лојик, Ранко, Организационо понашање, медија центар „Одбрана“, Београд, 2011, стр.542.

Комуницирањето на безбедносните организациски системи со јавноста особено во состојби со висок безбедносен ризик претставува специфичен дел на комуницирањето воопшто, а истовремено е и значаен аспект на управувањето со ваквите состојби во насока на разрешување на истите. Овој вид на комуницирање, покрај тоа, придонесува за намалување на негативните последици што ваквите состојби ги предизвикуваат за луѓето и опкружувањето.

Безбедносната заедница може да се соочи со високоризични состојби кои се случуваат во сите сфери на општественото живеење, како во јавниот-државниот, така и во приватниот сектор. Меѓутоа за безбедносната заедница се карактеристични и одредени специфични состојби со висок безбедносен ризик кои ја зафаќаат исклучиво нејзе или таа е најзасегната и најповикана да се справи со нив. Предмет на интерес на овој труд се состојбите со висок безбедносен ризик што ја погаѓаат безбедносната заедница, а кои најчесто се предизвикани од терористичко дејствување.

Овој дел од трудот е посветен на комуницирањето на безбедносната заедница со јавноста, во состојби со висок безбедносен ризик (во понатамошниот текст, во скратена форма - „комуницирање со јавноста)¹⁸⁰, политиките и стратегиите на комуницирањето со јавноста, фазите низ кои што минува комуницирањето со јавноста во високоризични состојби; теориите и техниките како резултат на истражувањата во оваа област. Особено се потенцира значењето на комуницирањето со јавноста за безбедносните служби, при што се одредуваат карактеристиките и специфичностите на реализацијата на ваквото комуницирање од нивна страна.

Генерално, комуницирањето со јавноста, во состојби со висок безбедносен ризик е посебен, но истовремено неразвоен дел од безбедносното комуницирање. Тоа е вештина, тоа е функција на кризниот менаџмент, но и дел од научната дисциплина која за свој предмет на истражување го има безбедносното комуницирање со јавноста. Комуницирањето со јавноста се повеќе се заокружува во една посебна целина со јасно издиференцирани карактеристики, каде што особено доаѓа до израз мултидисциплинарниот карактер на безбедносното комуницирање. Комуницирањето со

¹⁸⁰ Синтагмата „кризно комуницирање“ или „кризна комуникација“ најчесто се користи во стручната литература, под влијание на веќе усвоениот израз „кризен менаџмент“. Во овој труд ќе се користи изразот „комуницирање на безбедносната заедница со јавноста во состојби со висок безбедносен ризик“ или неговата скратена форма: комуницирање со јавноста.

јавноста претставува една моќна алатка во рацете на безбедносната организација, соочена со терористичка закана. Тоа и помага на организацијата во справувањето со високоризичната состојба во сите нејзини фази на појавност.¹⁸¹

1.Комуницирање со јавноста во состојби со висок безбедносен ризик

Добро организирано и реализирано комуницирање на безбедносната заедница со јавноста, повеќестрано дејствува врз организацијата; насоките и квалитетот на постапувањето на безбедносните структури; ја намалува перцепцијата на високоризичната состојба во јавноста, ја зголемува довербата кај јавноста и го штити угледот на безбедносната заедница во справувањето со ваквата состојба и ги штити државните и општествените интереси.

Во овој труд го користиме терминот „состојба со висок безбедносен ризик“ од причини на целисходност, конкретност, поголема сеопфатност и доближување до реалните состојби со висок безбедносен ризик предизвикани од антропоген фактор односно насилнички акти на тероризам. Исто така, на овој начин ги потенцираме специфичностите на високоризичните состојби, а особено на последиците предизвикани од терористичките закани: како врз непосредната жртва, така и врз опкружувањето и врз примарната жртва односно државата. Секако дека ваквите специфичности, сами по себе предизвикуваат потреба од соодветно менаџирање на ризиците. Според Георгиева, суштината е во тоа што луѓето стануваат многу посвесни за ризиците на кои се изложени и за последиците од нив.¹⁸² Според нејзе, концептот на ризик претставува средство преку кое луѓето ги разбираат или, пак, се справуваат со опасностите и несигурноста во текот на животот.¹⁸³ Употребата на терминот „состојба со висок безбедносен ризик“, соодветствува, со опасностите по трајните и витални интереси, како на примарната така и на непосредната и на секундарната жртва од терористичките закани, од една страна; карактерот на овие закани, од друга; и специфичностите и потребите во справувањето со нив, од трета страна. Во таа смисла, употребата на овој термин, во најдобра можна смисла

¹⁸¹ Види пошироко: Митревска, Марина: Кризен менаџмент, Филозофски факултет, Скопје, 2008, стр. 26. Таму се наведува дека според Fink, S. Crisis management, Lincoln, USA, 2002, p.20, анатомијата на кризата ја сочинуваат четирите фази: кризна индикација, акутна криза, хронична криза и фаза на разрешување на кризата.

¹⁸² Георгиева, Лидија: Менаџирање на ризици, Филозофски факултет, Скопје, 2006, стр.81.

¹⁸³ Исто, стр.83.

ја потенцира улогата на безбедносното комуницирање и комуникациската функција во менаџирањето на ваквите закани. Ризикот преку неговата реална и субјективна димензија за изложеност на опасност, претставува, во овој случај, фактор на обединување на различните погледи на веројатност од изложеност на опасност и справување со опасноста, како на непосредната жртва и опкружувањето, така и на безбедносната задница и експертската јавност.

Од аспект на кризата и кризниот менаџмент, според Митревска содржината на поимот криза е повеќезначајна и речиси безгранична. Се користи за опишување на лична, односно приватна состојба, но многу почесто се користи со цел да опише состојба во која се наоѓа општеството во целина.¹⁸⁴ Според нејзе, кризата опфаќа состојби во кои се загрозуваат основните и витални вредности, интереси и цели на една држава и општество во целина.¹⁸⁵

Друга група автори, ја одредува кризата како специфичен, неочекуван и невообичаен настан кој предизвикува високо ниво на неизвесност и закана за приоритетните цели на организацијата.¹⁸⁶

Како сублимат на претходните две стојалишта, а во контекст на потребите на овој труд, кризата може да ја одредиме како специфична неочекувана и вонредна невообичаена состојба¹⁸⁷ која создава високо ниво на неизвесност и претставува безбедносен предизвик, ризик или закана за основните и витални интереси на државата и на општеството во целина.

Од различните видови на кризи, во овој труд се задржуваме на кризните состојби кои секогаш привлекуваат големо внимание на јавноста и медиумите, инциденти кои погодуваат многу луѓе, посебно невино население; инциденти со насилство, настани кои добиваат неочекувани, бизарни, шокантни детали или слики, односно инциденти во врска со безбедноста на државата и граѓаните односно јавноста-кризи односно високоризични состојби предизвикани од тероризам.

¹⁸⁴ Митревска, Марина: Кризен менаџмент, Филозофски факултет, Скопје, 2008, стр. 25.

¹⁸⁵ Исто, стр. 21.

¹⁸⁶ M. T. Seeger, T. L. Sellnow, R. R. Ulmer: Communication, organization and crisis in Roloff M. E (Ed) Communication Yearbook 21, 1998, с. 231–275 преземено од Ксенија Ђурић Атанасиевски и Самед Каровић: кризно комуницирање у војноорганизационим системима, Универзитет одбране у Београду, Војно дело, 2011, стр. 285.

¹⁸⁷ Криза предизвикана од антропоген фактор; најчесто, криза предизвикана од тероризам.

Република Македонија изминативе две децении, од осамостојувањето наваму, ја погодија неколку големи безбедносни кризи, како што е распадот на поранешната државна заедница, војна во опкружувањето, вооружен конфликт, тероризам, зголемен број на различни облици на насилство, транзициски потешкотии, економска криза, безработица, корупциски афери и сл. Не треба да се занемари и актуелната миграциска криза, која исто така може да предизвика големи и далекусежни последици по безбедноста не само на државата туку и пошироко.

Безбедносниот сектор, особено МВР на РМ како негов носечки елемент, претрпе, бројни кризни состојби. Беше соочен со периодот на трансформација и реформи, со видливи последици и траги од претходните безбедносни системи и актуелни кризи во општеството и беше ставен на испит на повеќе состојби со висок безбедносен ризик.

Кризните состојби се појавуваат во најразлични облици, а управувањето со нив бара не само употреба на конвенционални средства и сила, туку и посебни вештини и стратегии и тактики. Робертсон кризниот менаџмент го дефинира како добра дипломатија со која се настојува да се реши нестабилната состојба со одбегнување на тензии.¹⁸⁸

Кризниот менаџмент претставува комплекс од специјални мерки преземени под притисок за решавање на проблемите предизвикани од кризата.¹⁸⁹ Во оваа смисла, кризниот менаџмент можеме да го изедначиме со постапувањето со непредвидени состојби (контингентни операции).¹⁹⁰

-Заради споредба, *контингентното управување* опфаќа идентификација на потенцијални влијанија, кои би можеле да имаат негативен ефект врз безбедноста, како би предвиделе и обезбедиле потребни ресурси за ефективен одговор.

Пристапот на контингентното управување¹⁹¹ е базиран врз теоријата дека ефективното управување е условено или зависи од интеракцијата помеѓу апликацијата на управувачкото однесување и конкретната ситуација. Со други зборови, начинот на кој што се управува-менаџира треба да се менува зависно од состојбите.¹⁹²

¹⁸⁸ Robertson, D., Dictionary of Modern Defence and Strategy, London, 1987, преземено од Митревска, Марина: Кризен менаџмент, Филозофски факултет, Скопје, 2008, стр. 36.

¹⁸⁹ American Heritage Dictionary, New York, 1990, p.486

¹⁹⁰ Contingency management: Или од аспект на заканата и опасностите што ги носат: справување со состојби со висок безбедносен ризик.

¹⁹¹ Управување со непредвидена состојба: превод од Eng. : Contingency management.

¹⁹² <http://study.com/academy/lesson/contingency-approach-of-management> преземено на 6.02.2017 год.

Кризниот менаџмент, во таа смисла, го сфаќаме како збир на функции или процеси кои имаат за цел идентификација, проучување и предвидување на можни кризни состојби, како и преземање на посебни мерки и активности за кои ќе овозможат спречување на кризата, справување со неа или нејзино надминување. Тој претставува системска и планска активност насочена кон совладување на состојбата која е опасна за основните и трајни вредности на државата, функционирањето на безбедносниот организациски систем, планирањето и спроведувањето на мерките за осигурување на основните цели на безбедносната заедница.

Врз основа на оваа дефиниција за кризниот менаџмент, можеме да направиме паралела и во однос на останатите блиски, сродни поими и слични концепти на кризниот менаџмент:

-Безбедносниот менаџмент подразбира одлучување за безбедносните цели на безбедносната заедница, за начините и средствата за избегнување или намалување на безбедносно неповолните влијанија кои доаѓаат од опкружувањето или од самиот безбедносен систем. За Бакрески, безбедносниот менаџмент претставува консеквентна имплементација на одредено мислење за процесите и состојбите со кои треба да се соочи безбедносната институција, како и определување на начините за дејствување што претставува релевантност, утврдување на проблемите, целосно разработување на поврзаноста, ефикасност и континуитет.¹⁹³

-Менаџмент на ризици, претставува, процес на мерење, или процена на ризиците, од една страна и развој на стратегии за справување со истите¹⁹⁴. Во поширока смисла, ризик менаџментот претставува дел од проактивниот кризен менаџмент. Менаџирањето на ризикот е процес на секојдневно донесување на одлуки во однос на идентификуваната опасност и вклучување на сите практични и разумни мерки за да се минимализира влијанието на опасноста.¹⁹⁵ Георгиева, понатаму, нагласува дека целта на менаџирањето

¹⁹³ Бакрески, Оливер,: Основи на безбедносниот менаџмент, Филозофски Факултет, Скопје, 2011, стр. 63.

¹⁹⁴ Концептот на ризик претставува средство преку кое луѓето ги разбираат или, пак, се справуваат со опасностите и несигурноста во текот на животот. Види: Георгиева, Лидија: Менаџирање на ризици, Филозофски Факултет, Скопје, 2006,стр. 83.

¹⁹⁵ James, Gordon,: Risk assessment and Management in Local Government Emergency Planning:Institute for Catastrophic Loss Reduction, 2001, преземено од Георгиева, Лидија: Менаџирање на ризици, Филозофски Факултет, Скопје, 2006,стр. 90.

со ризиците е да овозможи системски средства за предвидување на потенцијални загуби и за селектирање на најефикасни средства за редуцирање на загубите.¹⁹⁶

Кризниот менаџмент може да се претстави како управување со различните димензии на кризата. Првиот аспект претпоставува справување со физичките последици од кризата и подразбира преземање на активности што се во насока на стабилизирање и нормализирање на состојбата; и вториот аспект, кој е и предмет на овој труд, се занимава со реторичката димензија на кризата и негова содржина претставува комуницирањето со јавноста во вакви високоризични состојби.

Секоја криза има своја актуелна односно објективна и перцептивна односно субјективна димензија. Некои кризи се гледаат односно делуваат како помали или поголеми од она што објективно се. Една од најзначајните причини за ваквата состојба се наоѓа во субјективното чувство на човекот, односно нивото на факторот на страв кај луѓето од одреден ризик или закана. Во таа смисла, Георгиева истакнува дека, анализата на ризиците и нивното перцепирање „...е важно од неколку аспекти, а особено дека нивото на перцепирани ризици е тесно поврзано со барањата за намалување на ризикот, а преку тоа со барањето за намалување на тежината односно последиците на ризикот“.¹⁹⁷

Во таа насока, од пресудно значење ќе биде способноста на тимот за комуницирање со јавноста и менаџерот-комуникатор, да комуницираат со јавноста и да и ја претстават ризичната состојба.

Понатаму, високоризичните состојби може да имаат актуелни-директни и потенцијални-индиректни последици. Последиците од нив за луѓето и опкружувањето може да се гледаат од здравствен, социјален, материјален или еколошки аспект. Највидливи се последиците во доменот на јавната безбедност. Прашањето за безбедност во однос со сите други последици од високоризичните безбедносни состојби е на прво место во секторот за безбедност. Безбедносната заедница носи несомнено голема одговорност за одговор на ваквите состојби кои ја загрозуваат националната безбедност. Сите кризи може да го загрозат угледот на безбедносните сили, а со тоа и на државата, што претставува последица која најлесно се идентификува. Меѓутоа, за да биде ефикасен кризниот менаџмент, неговата грижа треба да биде насочена кон јавната и лична

¹⁹⁶ Георгиева, Лидија: Менаџирање на ризици, Филозофски Факултет, Скопје, 2006, стр. 91.

¹⁹⁷ Исто, стр. 87.

безбедност. Неуспехот во тоа ја засилува штетата што ја предизвикува високоризичната состојба односно кризата, а угледот и финансиските проблеми може да се решаваат дури откако ќе биде остварена безбедноста.

Безбедносните системи на западните земји, а посебно на САД и Велика Британија, кон крајот на седумдесетите години на минатиот век ги интензивираа подготовките и реализациите на комуницирањето со јавноста во состојби со висок безбедносен ризик.

Комуницирањето има критична улога во вкупните напори за одговор на заканите и ризиците и како такво секогаш е дел од кризниот менаџмент и менаџментот на високоризичните безбедносни состојби. Основни цели на комуницирањето со јавноста при менаџирање на состојби со висок безбедносен ризик се: да се спречи или намали штетата, да се оддржат активностите на силите за одговор и да се поврати угледот.

Комуницирањето со јавноста во состојби со висок безбедносен ризик, понекогаш и најчесто погрешно се разгледува како субспецијалност на професијата-односи со јавноста-ПР¹⁹⁸. Проактивниот ПР се фокусира на промовирање на организацијата, нејзините способности, капацитети, можности. Тој го гради имиџот на безбедносната организација, нејзините ресурси, опременоста, обученоста и успесите што ги презема во реализирање на активностите. Од друга страна, кризниот комуникатор работи на зачувување на организацијата, нејзиното реноме и углед. Сето тоа во специфични високоризични состојби, во насока на разрешување на истите. Ефикасен одговор на предизвиците од ваквите состојби бара многу повеќе од вообичаена вештина на професионални експерти за односи со јавност, тоа во себе вклучува искуство од највисоко ниво во областа на безбедноста и карактеристиките на поедини безбедносни закани и ризици. Според Новак, комуницирањето со јавноста во состојби со висок безбедносен ризик, претставува: „...посебно подрачје на односите со јавноста кое опфаќа предвидување на можни кризни настани, подготовка за нив и решавање на кризите и комуницирање со општата и посебните јавности, како и посткризно оценување на преземените мерки“.¹⁹⁹ Слично и

¹⁹⁸ Eng: Public relation-односи со јавност.

¹⁹⁹ Novak, Bozidar: Krizno komuniciranje I upravljanje opasnostima, Binoza press, Zagreb, 2001, преземено од Кешетовиќ, Желимир: Кризен менаџмент-учебник, Факултет за безбедност, Београд, стр. 135.

Фирн-Бенкс, смета дека кризното комуницирање претставува „...вербална, визуелна или пишана интеракција,...пред, за време и после негативниот настан.“²⁰⁰

Можеме да заклучиме дека добро конципирана и подготвена комуникација со јавноста во состојби со висок безбедносен ризик може да има значајна улога во трансформација на факторот на изненадување (безбедносните предизвици, ризиците и заканите), од една страна; обликување и димензионирање на перцепцијата за ризикот и опасноста во јавноста, од друга страна и спречување, отстранување или намалување на последиците што со себе ги носи ваквата состојба, од трета страна, преку предвидлив и адекватен одговор, што претставува едно од јадрата на менаџментот на ризик.

2. Стратегиско планирање на комуницирањето со јавноста

Уште во фазата на преткризно постапување, тимот за комуницирање со јавноста дефинира неколку стратегии за комуницирање со јавноста, кои би можеле да се употребат во фазата додека трае состојбата. За време на кризата, тимот за комуницирање со јавноста, применува соодветна стратегија за комуницирање. Основен критериум за тоа, која од повеќето стратегии ќе биде употребена за водење на комуникацијата, се резултатите од предвидувањето на тоа како јавноста, а особено засегнатите страни – посебните, заинтересираните јавности ќе ја разберат состојбата, како и местото и улогата на безбедносната организација во високоризичната состојба, особено ако се има предвид фактот што јавноста од безбедносната заедница очекува брзо и ефикасно да се справи со неа. Со разбирањето на перцепцијата на високоризичната состојба на заинтересираните страни, тимот за менаџмент е поподготвен да управува со кризата, а со тоа и да влијае врз прашањата за угледот на безбедносната заедница и државата во целина. Тимот за комуницирање со јавноста, во соработка со тимот за менаџмент на високоризичната состојба, треба да одбере соодветна стратегија за комуницирање со јавноста, која ќе овозможи соодветен одговор на истата и ќе придонесува кон нејзино успешно надминување. Во таа насока, Кешетовиќ потенцира дека: „Организациите честопати погрешно го сфаќаат проблемот сведувајќи го на чисто технички аспекти, а при тоа

²⁰⁰ Fearn-Banks, K: Crisis Communications: A Casebook Approach, Lawrence Erlbaum Associates Publishers: Mahwah, NJ, 2001, преземено од Кешетовиќ, Желимир: Кризен менаџмент-учебник, Факултет за безбедност, Београд, стр. 135.

игнорирајќи ги прашањата поврзани со перцепцијата. Особено заради тоа што, перцепцијата е, односно станува реалност.²⁰¹

Во теоријата, но и во праксата на повеќето современи безбедносни системи, може да се сретнат повеќе стратегии на комуницирање со јавноста, кои се базирани врз теории изведени од различни студии на случај. Сите тие стратегии може да се класифицираат во четири групи на стратешко комуницирање: 1. Стратегија на игнорантски однос, без промени во опкружувањето и во безбедносната организација. Се избегнуваат и заобиколуваат високоризичните состојби, преку маргинално или никакво информирање; 2. Стратегија на постојано внатрешно реорганизирање и реформирање, без влијание врз опкружувањето; 3. Т.н. Стратегија на свезда (без внатрешно приспособување и промени, само со влијание врз опкружувањето се прави обид да се влијае врз состојбата), 4. Проактивна стратегија (ефективно влијае врз себе и врз своето опкружување врз основа на стратешки план за комуницирање со јавноста).²⁰²

Се смета дека, проактивната стратегија е единственото исправно решение. Безбедносната организација треба да заземе проактивен став, со позитивна насоченост кон внатрешно приспособување и надворешно дејствување кон опкружувањето и јавноста, а не одбранбена позиција пред опсада. Потребно е, секоја организација, дури и доколку не направи план за справување со криза, да има изготвен план за ефективно комуницирање со медиумите и јавноста во случај на појава на високоризична состојба²⁰³.

Во таа насока, подготовките за кризно постапување и справување со кризата, би опфатиле повеќе аспекти. Некои од аспектите и воопшто не требало да се планираат од причини што веројатноста дека ќе се случат е многу мала, а некои аспекти може да останале непредвидени или им се посветило мало внимание, заради тоа што не е можно сите да се предвидат или подготват однапред. Од причини што ваквите високоризични состојби предизвикани од тероризам, се појавуваат многу брзо, и скоро секогаш претставуваат изненадување за безбедносниот сектор, притоа предизвикувајќи бројни проблеми за решавање во реално време, од големо значење и помош за постапување е претходно изготвениот план за одговор.

²⁰¹ Кешетовиќ, Желимир: Кризен менаџмент-учебник, Факултет за безбедност, Београд, стр. 135.

²⁰² D. Crowther, Crisis Communication Planning: Organizing and Completing a Plan That Works, www.101publicrelations.com, преземено од сајтот на 12.10.2015.

²⁰³ D. Crowther, Crisis Communication Planning: Organizing and Completing a Plan That Works, www.101publicrelations.com, преземено на 15.10.2015.

Проактивната стратегија, со планот за комуницирање со јавноста како нејзин оперативен сегмент, претставуваат солидна основа за развој на ситуационската теорија за комуницирање со јавноста, која ја поддржуваат група американски научници на чело со Тимоти Кумб. Според оваа теорија се идентификуваат елементите на конкретната криза, кои се важни за примена на соодветна стратегија на кризно комуницирање во секоја посебна кризна ситуација²⁰⁴.

Еден од сегментите на кризниот менаџмент, секако дека ќе биде и планот за потребните човечки ресурси. Во таа смисла, покрај организациското структурирање на раководното тело со менаџерите за кризни состојби, особено значајно ќе биде да се предвиди и тимот за комуницирање во состојби со висок безбедносен ризик.

За разлика од „обичното“ планирање кое претставува процес на поставување на цели и избор на соодветни комуникациски средства за нивна реализација пред кризата, стратешкото планирање е процес при кој менаџерскиот тим на безбедносната организација го предвидува идното нејзино постапување, притоа континуирано создавајќи ги условите за преземање на потребните мерки и активности за остварување на соодветна ефективна комуникација. Стратегиското планирање треба да е флексибилно и отворено за промени и прилагодување. Тоа се провлекува низ целиот процес на кризниот менаџмент, со оглед на тоа дека е потребно да се подготват и проследат информации за кризата, да се добијат релевантни информации поврзани со високоризичната состојба, но и да се управува со реакциите на јавноста.

Во насока на остварување на планираните цели, Тимот за комуницирање со јавноста, на безбедносната организација, може да се определи за еден од повеќето комуникациски модели²⁰⁵. Како прво, може да се определи за *модел на публицитет*, кој претставува едномерно комуницирање од организацијата кон јавноста, без фидбек, со употреба на полувистини и лаги. Втора опција би била избор на т.н. *модел на јавно информирање*, при што се пренесуваат вистинските информации на класичен новинарски начин. Комуницирањето е едномерно, при што е можна одредена евалуација и анализа

²⁰⁴ Coomb, T.: Crisis management and communications, Institute for Public Relations, 2007, www.istituteforpr.org/files/Coombs_crisis2.pdf, преземено на 15.10. 2015 год.

²⁰⁵ Четири модели кои ги дефинирале Gruning I Hant претставуваат алатка за класифицирање на видовите на односи со јавноста кои може да се практикуваат. Исто и Кешетовиќ, Желимир: Кризен менаџмент-учебник, Факултет за безбедност, Београд, стр. 137.

на кажаното. Следен е моделот на *двонасочна асиметрија*. Научно убедување, кое ги користи методите и техниките на општествените науки (анкета, агитација, пропаганда) за јавноста да се убеди во исправноста на постапките и да ги прифати ставовите на безбедносната организација. Тука постои одреден формален фидбек, но тоа не влијае врз промени во безбедносната организација. На крајот, но како најважен, доаѓа *двонасочниот симетричен модел*, што всушност е и модел на двострана размена на информации и меѓусебно разбирање. Комуникаторот се јавува практично како медиум-посредник помеѓу организацијата и јавноста; дијалогот е доминантен облик на комуницирање, што често резултира со прилагодување и промени во ставовите и однесувањето во организацијата како резултат од ваквиот комуникациски модел.²⁰⁶

Безбедносните кризи, а особено состојбите со висок безбедносен ризик, секогаш се информациски интересни и вредни. Доколку, со нив добро се менаџира, се намалува критичкото известување и вниманието на медиумите пократко трае, а организацијата не си го загрозува својот углед, бидејќи за јавноста е важно да се увери дека таа го прави тоа што од нејзе се очекува.

Ескалирачката закана со високоризични состојби предизвикани од тероризам, кои денеска се безбедносно повеќеслојни, го зголемува интересирањето и желбата на јавноста за смирувачки информации, но секако точни.

Кога безбедносната заедница ќе ја препознае високоризичната состојба односно кога ќе дојде до фактичка реализација на терористичка закана, согласно широко прифатениот Чејс-Донсонов модел за кризен менаџмент најнапред треба да се изврши анализа на состојбата заради утврдување на опасноста и нејзиниот интензитет односно потенцијал на заканата. Потоа следи испитувањето на ставови и мислења на поедини категории јавности (поединци и групи) и мониторинг на актуелната позиција на безбедносната организација (предности, недостатоци, способности, ресурси, можности за одговор). Врз основа на тоа се донесува одлука за начинот на реакција за справување со состојбата: 1. Стратегија на реактивен одговор; 2. Прилагодување на состојбите; и 3. Стратегија на динамичен одговор.

²⁰⁶ Моделот на двосмерна симетрична комуникација овозможува воспоставување на цврсти врски помеѓу безбедносната организација и јавноста-стејкхолдерите, што ќе резултира со помали безбедносни, финансиски, емотивни, перцептивни нарушувања и последици.

1) *Стратегијата на реактивен одговор* претставува рефлексивна на неспремноста на организацијата за промени во начинот на дејствување и несфаќање дека односите со јавноста се неизбежни и значајни за справување со ситуацијата.

2) *Стратегијата на прилагодување* кон промените односно прифаќање на промените, свесност за нужноста на односите со јавноста и спремност за прилагодување кон настаната состојба.

3) *Стратегија на динамичен одговор* кон промените се засновува врз предвидување на реакциите и потребите на јавноста во можни состојби со висок безбедносен ризик, планирање на дејствувањето и однесувањето на организацијата. Стратегијата на безбедносната организација претставува основа на планот за комуницирање со јавноста.²⁰⁷

Според Комбс можни се следниве стратегии на комуницирање со јавноста:

- негирање (тврдење дека криза непостои иако има видливи знаци за тоа),
- избегнување (обид за намалување на врската на организацијата со кризата),
- сопствено величење (обид за придобивање на поддршка од јавноста преку нагласување на улогата на организацијата во заедницата, како и потенцирање на претходни заслуги, дејствување и успеси),
- барање прошка (грижа за жртвите, изразување на жалење заради настанатите грешки и нивно поправање),
- поттикнување на сожалување (организацијата е прикажана како жртва на одредени негативни околности),
- напад на тужителот (напад врз поединецот или групата која ја открила кризата)
- оправдување (до кризата дошло независно од организацијата која не е одговорна за тоа),
- ублажување (обид за прикажување на нештетност на кризата),
- поправање (отстранување на последиците од кризата, преземање на превентивни мерки за да не се повтори),
- признавање на одговорноста за кризата и надоместок на штетата.²⁰⁸

²⁰⁷Кешетовиќ, Желимир: Кризен менаџмент-учебник, Факултет за безбедност, Београд, стр. 139.

²⁰⁸ Види пошироко: Coombs, Timothy: Ongoing crisis communication: planning, managing and responding, SAGE, Los Angeles, 2012.

Голем број истражувања во овој најважен дел на комуницирањето со јавноста:- „Како да се организира одговор и што да се стори и да се каже?“- се сведуваат на четири совети: да се биде брз, да се избегнува одговор - „без коментар“, да се биде ажурен и да се биде конзистентен- „да се зборува во еден глас“.

Значи, најважно во ваквите состојби е да се дејствува брзо. Експертите обично го истакнуваат значењето на „златниот час“, што значи да се одговори за шеесет или помалку минути. Потребата за брзина е интензивирана од употребата на интернетот. Високоризичната состојба создава вакуум на информации, а јавноста сака да знае што се случило и што се случува.

Информациите сепак би требало да се проверени, бидејќи во спротивно би можеле да предизвикаат и дополнителни проблеми. Се советува исто така да се избегнуваат изрази како „без коментар“ и наместо тоа портпаролот или друго одговорно лице да соопштат дека немаат информации за тоа и дека ќе ги соопштат сите информации веднаш откако ќе ги добијат.²⁰⁹

Менаџментот не смее да испраќа контрадикторни информации до јавноста и медиумите. Тоа меѓутоа не значи дека само едно лице треба да е портпарол и да зборува во име на службата. Често е потребно за кризата и во криза да зборуваат и различни експерти, како и дел од вработените. Според тоа , „да се зборува во еден глас“ би значело сите што зборуваат за менаџментот на кризата да имаат исти податоци и факти за кои може да зборуваат, и да го спроведуваат истиот план и стратегија за комуницирање на безбедносната организација со јавноста.

Организацијата може да заземе пасивна политика на комуницирање со јавноста, со тоа што нема да презема ништо освен што ќе одговара на новинарските прашања преку портпаролот и ќе подготвува новинарски посети или активна политика на комуницирање со јавноста со користење на сите расположиви комуникациски канали за ефективно информирање и влијаење врз јавноста како и креирање на јавното мислење поврзано со реализацијата на нејзините проекти за излез од високоризичната состојба.

Со истражувања на различни случаи од праксата, се доаѓа до заклучок дека „правилно однесување“ на менаџментот подразбира повеќе елементи:

²⁰⁹ Груевски, Томе,: Односи со јавноста, Студентски збор, Скопје, 2007, стр.122.

-искреност во признанието дека проблеми постојат, преку соопштување на јавноста, што делува на довербата и дава уверување дека нешто ќе се преземе. Спротивното однесување би било одбивање на одговорноста и правење на претпоставки за причините на кризата.

-објаснувањето подразбира брзо и кратко да се соопшти зошто настанал проблемот и кои причини или однесувања довеле до ситуацијата. Со неадекватно објаснување се создава конфликт околу изворот на проблемот, службата се претставува како жртва, а другите како извршители или тужители.

-посветеност во решавање на кризата и дискусија за специфичните, позитивни чекори што ќе бидат преземени и со кои ќе се реши состојбата. Тоа подразбира и јавно ветување дека најголема активност на службата ќе биде насочена кон тоа слични ситуации во иднина да не се случуваат.

-изразување на каење: постојана вербализација на жалење, емпатии, симпатии и дури непријатности. Службата мора да преземе адекватна одговорност што е дозволено состојбата воопшто да се случи, било да е во прашање грешка или немарност. Лошо е ако службата презема само условна одговорност и се ограничува само на грижа за одредени категории на загрозени.

-консултации и барање помош и совети од жртви, влади, заедници, кои се погодени. Потребно е да се бара учество на оние кои се непосредно погодени и кои можат да помогнат да се остварат трајни решенија и пристапи кои ќе оневозможат вакви ситуации да се повторат.

-надоместок: совети на експерти се да се најдат начини да се плати надоместок дури и поголем од очекувањето на жртвите и заедницата.

3. Општа и посебни јавности

Јавноста, во голема мера е инволвирана во состојбите со висок безбедносен ризик и со безбедноста воопшто. Многу често од животен егзистенцијален интерес е безбедносните органи да се однесуваат одговорно, стручно и професионално во разрешување на безбедносните прашања. Затоа, од страна на безбедносните служби во светот, особено внимание се посветува на безбедносното комуницирање, а особено и на

комуницирањето со јавноста во состојби со висок безбедносен ризик, како негов посебен сегмент. Во таа смисла, разликуваме општа и посебни категории на јавност.

Општата јавност, според некои автори, претставува општествен и политички простор во кој настапува и дејствува јавното мислење²¹⁰. Јавноста е облик на обелоденување, фрлање светлина врз тоа што се случува.²¹¹

Посебни јавности се резултат на категоризација на општата јавност според различни критериуми. Па така разликуваме: домашна и меѓународна јавност; и внатрешна и надворешна јавност, во зависност од тоа дали ја сочинуваат припадници од организацијата или надвор од неа.

Вработените претставуваат посебна-внатрешна јавност. Секој вработен е своевиден гласоговорник или ако сакате „комуникатор“ на безбедносната организација. Тој е еден вид амбасадор на организацијата. Во оваа група уште влегуваат разни соработници и партнери на организацијата, пензионерите, семејствата на вработените, синдикалните и други слични професионални здруженија, експертски групи и сл.

Следен критериум би бил засегнатоста односно заинтересираноста и инволвираноста на посебните јавности, па врз основа на тоа посебните јавности се разликуваат како: *заинтересирана јавност, засегната јавност, инволвирана јавност* итн. Во овие категории на јавност спаѓаат, на пример: интервентни и служби за итна помош, поддршка и логистика; финансискиот сектор; оштетените; бизнис заедницата; невладиниот сектор и многу други.

На крајот да ја споменеме *влијателната јавност*. Оваа категорија на посебна јавност ја сочинуваат: - Владата, парламентот, политичките партии, новинарската јавност, здруженија на граѓани и општествени организации, како и други институции кои можат и го креираат јавното мнение.

4.Работа со медиумите

Соодветна ефективна комуникација со јавноста подразбира добри подготовки, вклучувајќи и изработка на планови за комуницирање во вакви ситуации. Тоа вклучува

²¹⁰ Исто, стр.126.

²¹¹ Јавното мислење претставува актуелен став или позиција на јавноста по одредено прашање.

познавање на основните теории, стратегии и модели на оваа вештина, со цел реализација на оптимална соработка со медиумите и обраќање кон јавноста.

При секое стратегиско планирање на комуницирањето со јавноста се јавува еден заеднички елемент, кој може и треба да се планира однапред, а тоа е како безбедносната организација ќе комуницира со медиумите за време на состојбите со висок безбедносен ризик. Медиумите се врска на безбедносната организација со јавноста пред, за време и по високоризичната состојба и служат како критична инфраструктура која известува за факти во врска со настанатата состојба и проследува витални информации на организацијата и на јавноста. Тимот за комуникација со јавноста треба да биде спремен да соработува со медиумите, да разбира како тие функционираат, кои им се предностите и недостатоците (радио, ТВ, печатот, интернет...) за да може најефикасно да ја пренесе својата порака.²¹²

Одговорните за комуницирање со јавноста треба да го прифатат фактот дека медиумите ќе информираат врз основа на информациите што им се достапни. Обраќањето на комуникаторите и останатите надлежни во кризниот менаџмент е многу важно, бидејќи тие не се единствениот извор на информации за известувачите. Доколку кризните комуникатори не им ги дадат потребните информации на медиумите, тогаш тие тоа ќе го направат од друго место и ќе го објават тоа што се „шушка“.²¹³

Значи, во кризната комуникација медиумите се критичен елемент преку кој на заинтересираните страни им се упатуваат сите значајни пораки-како инструкции, така и сите видови на позициски пораки. Медиумите се тие кои директно ќе влијаат врз процесот на решавање на состојбите со висок безбедносен ризик и на угледот на службата. Тие може да бидат поддршка, но може и пресудно да влијаат врз последиците од ваквите вонредни состојби.

До општата јавност најчесто и најефикасно се доаѓа преку медиумите за масовно комуницирање. Тие се главниот посредник за кризно комуницирање со заинтересираните јавности и затоа нивното значење за време на криза е многу поголемо отколку во редовни услови. Тие се чувари кои во име на општеството ги следат и просудуваат значајните настани и однесувањето на главните актери во нив, со тоа остварувајќи го правото на јавноста да биде информирана и заштитиувајќи го општествениот интерес.

²¹² Види пошироко: Груевски, Томе,: Односи со јавноста, Студентски збор, Скопје, 2007, стр.120.

²¹³ Исто, стр.120.

Со начинот на пренесување на информациите од тимот за комуницирање со јавноста и неговиот гласноговорник, медиумите влијаат врз перцепцијата за кризата кај јавноста и придонесуваат за нејзина ескалација или смирување, може да повикаат на одговорност, да влијаат врз угледот на организацијата, како и на брзината на закрепнување од кризата.

Во состојби со висок безбедносен ризик, од страна на тимовите за комуницирање со јавноста, често на медиумите се гледа како на потенцијална опасност или дури како на непријатели, а се заборава на фактот за нивната значајна улога и бенефитите од нив при подготовките и оспособувањето пред самата криза. Тие предупредуваат за можни ризици и опасности претставуваат значаен извор на информации за безбедносната заедница. Исто така, тие може да дејствуваат смирувачки кон заинтересираните јавности така што им ги посредуваат барањата или информациите од безбедносната организација, помагаат при договарањето, ги задушуваат гласините и дезинформациите и ја јакнат надворешната помош и поддршка.

Општо гледано медиумите сакаат да го зголемат публицитетот, продажбата односно гледаноста. Тие на публиката ѝ го даваат она што таа го сака, повеќе отколку она што навистина е потребно да го знае. Постои тенка линија помеѓу информирањето и забавата, а високоризичните состојби претставуваат „забавни“ вести.

Од почетокот на кризната ситуација, критично е да се одговара на барањата на медиумите. Иако известувањето на медиумите главно не може да се контролира, напорите на тимот за комуницирање со јавноста да ги информира медиумите ќе ги охрабри да гледаат на безбедносната организација и нејзиниот тим за односи со јавност како на прв извор на информации.

Доколку безбедносната организација не обезбедува информации, медиумите ќе бидат присилени да користат алтернативни извори, кои можеби не се потпираат на факти. Кога се даваат јавни соопштенија за инцидентот, тимот за комуницирање во високоризични состојби, би требало претходно да примени постапки за прибирање и проверка на информациите, создавање пораки и стратегии за одговор на кризата и ангажирање на најважните заинтересирани групи како поддршка на службата.

Иако односот на службата со медиумите зависи од видот и сериозноста на инцидентот, интеракцијата со медиумите идеално би требало да ги вклучува следниве

чекори: одговори на медиумските барања, мониторинг известување и реагирање на неточности, испраќање соопштенија, давање иницијални интервјуа (телефонски или во етер), подготовка и одржување на прес конференции, организирање дополнителни интервјуа.

Во работата со медиуми, во состојби со висок безбедносен ризик, треба да се почитуваат општите правила на односот со медиумите, како што се квалитетот на соопштението за јавност, подготовка и принципи на организирање и содржина на прес конференцијата или правила на давање на интервјуа и сл. Меѓутоа, високоризичните состојби бараат и некои специфични активности и процедури во работа со новинарите. Тоа се однесува, на пример, на можност за пристап до местото на настанот, одржување на постојани, со однапред утврден тајминг, конференции за новинари, на средбите со новинарите на отворено, се формираат здружени центри на комуникација или медиумски пул.

За комуницирање со новинарите важно е да се утврди сигурна далечина помеѓу медиумите и местото на настанот за да се обезбеди оперативност на надлежните и безбедност на професионалните комуникатори. Важна е, во зависност од настанот, одредена контрола врз новинарите и снимателите, која се постигнува со издавање на бецеве и се овозможува работа само на акредитирани новинари.

Во инцидентите предизвикани од терористички акти медиумите може да имаат ограничен пристап, со евентуално користење на медиумски пул заради безбедноста на професионалните комуникатори и нивна заштита од опасности во близина на местото, но и да би се овозможило на овластените да ја спроведат операцијата и жртвите да се заштитат од претерано внимание. Ова е задолжително особено за време додека се уште траат дејствијата на безбедносните сили.

Принципите на работа со медиумите во состојби со висок безбедносен ризик бараат од комуникаторите насочување и однесување кое не е својствено за редовни ситуации без криза. Тоа пред се се однесува на брзина, посредување на верифицирани информации, но и изразување спремност за соработка, грижа, покажување посветеност во решавање на кризата и сл. Медиумите тогаш ќе знаат да го проценат квалитетот на комуницирањето на службата и со своето известување да придонесат во решавање на кризата и зачувување на угледот на службата.

4.1. Комуникациски инструменти и алатки во комуницирањето со јавноста

Комуникациските инструменти и алатки можат значително да помогнат во ефикасното комуницирање со јавноста во состојби со висок безбедносен ризик. Од тие причини, Михаљевиќ го нагласува значењето на изборот на комуникациски алатки, што ќе бидат употребени, да одговараат на потребите од исполнување на конкретната задача. Тој наведува дека откако комуникациските цели ќе бидат дефинирани и кризната порака добро позната, ќе може да се премине кон диференцирање на соодветни комуникациски алатки и канали²¹⁴.

Многубројни се комуникациските средства и техники кои стојат на располагање и ги користат комуникаторите, почнувајќи од: основни информации за организацијата (back up); веб сајт, имејл, SMS пораки; соопштенија за јавноста; конференција за печат; одговарање на телефонски повици, новинарски посети на местото на настанот; интервјуа, изјави итн.

4.1.1. Конференции за печат

Прес-конференција е средба организирана со цел дистрибуција на информации до медиумите и одговарање на прашања од нивна страна. Вообичаено прес-конференцијата е предводена од менаџментот на организацијата или од него назначен ПР²¹⁵.

Вакви конференции се организираат во случај кога е можно тоа да се организира брзо и кога се располага со потребните податоци.

За овој настан треба да се подготви и посебно соопштение за медиумите кое би се прочитало и поделило на медиумите.

На конференцијата главна улога има портпаролот кој ги изложува главните информации и ги упатува клучните пораки со кои сака да ја запознае целната јавност со тоа што се случило и што е преземено.

Овие пораки може да содржат детаљи за самата состојба, но и позитивни информации за организацијата како што е нејзиното безбедносно досие, безбедносните

²¹⁴ Михаљевиќ, Б.: Алати и канали комуникације ризика, Дани Кризног Управљања-Велеучилиште Велика Горица, Загреб, 2015, стр.865.

²¹⁵ www.investopedia.com/dictionary, преземено на 07.02.2017 год.

процедури, постапките за евакуација и други информации кои треба да испратат јасна порака: „битно ни е и многу сме загрижени“.

Во текот на високоризичната состојба не треба да се изнесуваат никакви информации кои немаат непосредна врска со настаните. На пример, во кризата е изгубено неколку животи, а организацијата соопштува колку пари дала за годишни стипендии.

Генерално постојат неколку основни поставки за организирање и одржување на конференција за медиуми и тоа:

-Кога? (имате важно соопштение-новост, потребно е објаснување, сакате да најавите настан, сакате да го искористите поводот),

-Кој да се повика? (содржината ја одредува листата на повикани, водете сметка за бројот на повиканите, подгответе покани-посебни, обични...),

-Каде? (пријатен амбиент, добра сообраќајна локација, добри технички погодности),

-Во кое време ? (проверете дали има други важни настани, изберете ден, прилагодете го времето со распоредот на медиумите)

-Како? (прво направете сценарио/концепција, организирајте ги соработниците, дефинирајте ги задачите, задолженијата и тајмингот).²¹⁶

Подготовката опфаќа:

-Проверка и потврдување на присуството (телефон, ставете им до знаење дека ви значи да дојдат),

-Составување на протокол (редослед на говорници, расположливо време, поделба на теми, распоред на седење),

-Договор со говорниците (изложување на концепцијата, дефинирање на областите и темите, предвидување на времето),

-Подготовка на прес материјал (соопштение за печат, листа на учесници со податоци, дополнителни информации),

-Обезбедување на фотограф (испратете фотографии)

-Поставка во салата (школски систем, округла маса, потковица)

Водењето на конференцијата, покрај другото, содржи и:

²¹⁶ Блажнов, Е.А.: Public Relations, ИМА ПРЕСС, Москва, 1994., преземено од Ранѓелковиќ, Славољуб: Ефективно комуницирање, Војноиздавачки Завод, Београд, 2009, стр.120

-Проверка на спремноста на просторијата (еден час порано, да се обезбедат техничари итн.),

-Проценка на почетокот,

-Изготвување на биланс (се следат ефектите и продолжуваат контактите).²¹⁷

Менаџерскиот тим кој што одговара на прашањата не треба да биде преголем. Во него покрај претставник на топ менаџментот кој е добро подготвен и поседува комуникациски вештини, треба да бидат и луѓе кои имаат посебни специфични знаења за поедини аспекти на инцидентот кој се случил.

„Неофицијални“ изјави се комплицирана област. Одбивањето да се даде било каква неофицијална изјава може да ги натера нивинарите деа се обратат кај некој друг кој е помалку или неточно информиран и кој ќе им даде информација која ќе предизвика штета или негодување кај јавноста. Исто така е опасно да се даде информација, а потоа да се одрекне кога ќе се објави.

4.1.2. Интервјуто претставува конверзација каде се поставуваат прашања и се добиваат одговори. Интервјуто се одвива лице во лице, со физичко присуство на едно место или со користење на електронски комуникациски средства: телефон, интернет и сл. Интервјуто може да биде структурирано или неструктурирано во зависност од планирањето на прашањата и нивниот распоред. Основна цел на интервјуто е пренесување на новости преку поставување на прашање и добивање на одговори.²¹⁸

Основни препораки и правила за комуникаторите при интервјуто се: да се одговара јасно, аргументирано, искрено и коректно; да не се занемаруваат интересите на јавноста; да се има сопствено мислење; да не се изговара она што не треба да го цитираат; да се каже најважното на почетокот на разговорот; да не се впушта во расправа-да се остане смирен; не мора да се одговори на секое прашање; на директно прашање-директен одговор; да се каже ако не се знае одговорот; секогаш да се кажува (целата) вистина; да не се преувеличуваат фактите; не смее да делува неубедливо и збунето; не смее да нагаѓа и да шпекулира. Нешто или се знае или не се знае. Медиумите не смее да се дискриминираат. Да не се запаѓа во замка за предвидување на иднината... Според Ранѓелковиќ, доброто

²¹⁷ Исто, стр. 121.

²¹⁸ Ранѓелковиќ, Славољуб: Ефективно комуницирање, Војноиздавачки Завод, Београд, 2009, стр. 66.

интервју претставува склад помеѓу она што интервјуируаниот смета дека треба да го каже, она што новинарот смета дека интервјуируаниот треба да го каже и она што јавноста би прашала кога за тоа би имала можност.²¹⁹

4.1.3. Соопштенија за јавност

Ова е клучна комуникациска алатка во кризното комуницирање. Претставува официјално објаснување на компанијата за тоа што се случило и средство за високите менаџери да ги изразат своите чувства по повод настанатата ситуација. Треба да се даваат често и брзо во текот на кризата. Секое соопштение треба да има свој број, време и датум на врвот, што им овозможува на новинарите да ја следат хронологијата.²²⁰

Соопштението треба да ја најави веста односно настанот по следниот редослед: природа на инцидентот, локација на инцидентот, детали за жртви, детали за повредени, детали за погоденото подрачје, детали за ефектите врз човековата средина, детали за акциите што се преземаат, изјави на високите раководители кои изразуваат жалење и даваат поддршка на ангажираните за санирање на инцидентот, детали за истрагата во врска со причините за инцидентот, потсетник за безбедносното досие пред инцидентот.

5. Оперативно ниво на комуницирање со јавноста

Комуницирање на безбедносната организација со јавноста ја следи високоризичната состојба во сите нејзини фази: пред, за време и по нејзиното завршување. Особено е значајно постапувањето на превентивно подготвителен план во периодот пред кризата, како би можела организацијата да биде подготвена за справување со кризата од самиот нејзин почеток. Од не помало значење е и постапувањето откако кризата ќе заврши, кога се согледува преземеното и донесуваат заклучоци за отстранување на недостатоците и причините за идно кризно појавување.

Во таа смисла, Кешетовиќ активностите ги групира на: 1. Оние што се преземаат пред кризата-стратешко планирање (предвидување на можни типови на криза, подготовки за нив); 2. Комуникациски активности за време на кризата (процена на одредување на

²¹⁹ Шкекиќ, Јован,; Интервју, ЈИН, Београд, 1988, стр.144, преземено од Ранѓелковиќ, Славољуб: Ефективно комуницирање, Војноиздавачки Завод, Београд, 2009, стр.67.

²²⁰ Блажнов, Е.А.: Public Relations, ИМА ПРЕСС, Москва, 1994., преземено од Ранѓелковиќ, Славољуб: Ефективно комуницирање, Војноиздавачки Завод, Београд, 2009, стр.118.

цели, јавности, пораки, алатки, комуницирање во првите два часа и во следните дваесет и четири часа); и 3. Активности по кризата (анализа и учење).²²¹

Овие фази и содржински и организациски се разликуваат.

5.1. Преткризно комуницирање

Активностите што се преземаат во преткризниот период претставуваат содржина на стратешко планирање на безбедносната организација за справување со состојби со висок безбедносен ризик-кризи предизвикани од тероризам. Во оваа фаза комуницирањето со јавноста се остварува паралелно како превенција и како подготовка. Иако на превентивната компонента помалку и се обраќа внимание²²², логично е и прифатливо стојалиштето дека кризниот менаџмент треба да се фокусира на детектирање на предизвиците и пронаоѓање и редуцирање на ризиците односно на спречување на материјализација на кризата. Неопходно е потребна претходна работа која ќе придонесе во спречување на појавата, минимизирање или отстранување на последиците од високоризичната состојба. Неподготвеноста предизвикува уште поголема штета. Без соодветно развиено комуницирање со јавноста, преку употреба на адекватни комуникациски канали оперативниот одговор нема да успее; јавноста нема да знае што се случува и негативно ќе реагира; безбедносната организација не ќе може да дојде до информациите што ги има јавноста и ќе биде согледана како неспособна и несовесна; времето потребно за консолидирање и соодветно возвраќање ќе биде продолжено.

Според Сем Блек²²³, основоположникот на Односите со јавноста-PR²²⁴, успешниот кризен менаџмент зависи од три компоненти: 1. постоење на заедничка политика односно стратегија за управување во екстремни ситуации; 2. претходна проверка и средства за комуникација, соодветни приспособувања и технички системи; и 3. располагање со клучниот персонал што е подготвен за соодветно соочување со кризата...и ќе организира конференции за печат, разговори, интервјуа, со еден збор, односи со јавноста.

²²¹ Кешетовиќ, Желимир: Кризен менаџмент-учебник, Факултет за безбедност, Београд, стр. 145.

²²² Coombs, Timothy,: Conceptualizing Crisis Communication in Risk and Crisis Communication, - Crisis Communication Handbook, p. 100.

²²³ Блек, Сем: Односи со јавноста, Клио, Београд, 1997, стр. 54.

²²⁴ Eng/ PR-Public Relations-односи со јавноста.

Во текот на превентивно-подготвителната фаза, за безбедносните организации од пресудно значење е да ги идентификуваат, да ги спречат или редуцираат предизвиците и ризиците кои можат да се развијат во криза:

1. За таа цел, најнапред менаџментот на безбедносната организација треба да ги предвиди и *дефинира конкретните типови на кризи* кои може да се случат во врска со нејзината надлежност и нејзиното непречено функционирање.²²⁵ Покрај другото, најпогодно е да се отпочне со интензивна бреинсторминг сесија на која ќе се разгледаат сите кризи и нивни сценарија кои може да се случат. При тоа треба да се земе предвид степенот на веројатност за нивно случување, како и карактерот и тежината на нивните последици.

На овие сесии, што е мошне значајно, може да се констатираат некои превенирачки ситуации и да се изнајдат модалитети за превентивно дејствување, во некои ситуации, преку едноставно модифицирање на постоечките методи на работа. Исто така може да се размислува за евентуални можни одговори на најлоши и најдобри сценарија. Подобро пред криза отколку за време на криза.

2. На ова се надоврзува една мошне битна активност, насочена кон оценување на ранливоста на организацијата (или како тоа се нарекува *безбедносна процена*). Во таа насока организацијата мора да создаде информативно-разузнавачка-комуникациска мрежа за да собере што е можно повеќе информации за можните ризици, покрај останатите средства и методи и преку следење на масовните медиуми, посебно интернетот, традиционалните и социјалните медиуми бидејќи на тој начин е можно да се откријат различни знаци за ризик.

Комуницирањето за ризикот е процес на дијалог помеѓу тимот за комуницирање и заинтересираните страни (општата и посебните јавности). Тие мора да се запознаени со ризиците со кои може да се соочат безбедносните сили-менаџментот, и со начинот на кој тие се обидуваат да ги контролираат овие ризици.

Никогаш не може да се смета дека ќе може да се спречат сите облици на кризи, бидејќи одреден број и природа на закани и ризици не е можно да се елиминираат.

²²⁵ Кешетовиќ, Желимир: Кризен менаџмент-учебник, Факултет за безбедност, Београд, стр. 145.

3. Следна, многу важна компонента, во оваа претходна т.н. превентивно-подготвителна фаза е изработка на *План за комуницирање* на безбедносната организација во состојби со висок безбедносен ризик, како и мерки и активности за негова операционализација и обука на тимовите. Планот треба да биде соодветен за конкретната безбедносна организација, и да ги содржи и оперативните и комуникациските компоненти на постапувањето (може да бидат изработени и два посебни планови-еден за оперативно и еден за комуникациско постапување или комуникацискиот план да биде составен дел на оперативниот. Од искусвени причини во праксата, потребно е задачите за тимот за комуницирање со јавноста да бидат изделени во посебна самостојна целина заради поголема брзина, прегледност и достапност. Тие треба да се формулирани едноставно и јасно. Планот треба повремено да се редефинира и ажурира.

Покрај останатото, Планот за комуницирање со јавноста во состојби со висок безбедносен ризик особено треба да ги содржи следниве компоненти: *одредување на општата и посебните јавности-стејкхолдерите, соработка со медиумите-известување на јавноста, формирање на тим за комуницирање со јавноста, одредување на главен комуникатор-портпарол, центар за мониторинг на комуницирањето со јавноста, формирање на база на податоци, листа и опис на почетни симптоми на кризата, одредување на клучните пораки, трик прашања, отворање на веб страна, листа на поврзани интернет УРЛ (Веб адреси), листа за евалуација.*

Од мноштвото мерки и активности предвидени со Планот го издвојуваме *формирање на тим за комуницирање со јавноста*. Во Планот се предвидува формирање на релативно мал тим за кризно комуницирање, кој за време на криза се проширува и зголемува. За комуникаторите во претходната фаза е најбитно тимот да биде институционализиран, нивните надлежности, улоги и стручност претходно да се дефинирани, и од нивна страна да бидат подготвени документите и информациите потребни за функционирање на кризниот комуникациски тим.²²⁶

Следна основна содржина, во оваа -подготвителна фаза е одредување и обука на еден или повеќе од членовите на комуникацискиот тим за *портпарол*,²²⁷ кој/кои ќе биде подготвен да го претставува тимот и организацијата во односите со јавноста односно кој

²²⁶ Ѓуриќ Атанасиевски, Ксенија и Каровиќ, Самед: Кризно комуницирање у војноорганизационим системима, Војно Дело, Београд, 2011, стр.292.

²²⁷ Гласноговорник, лице за односи со јавноста.

ќе одговара на прашањата на медиумите на прес конференции. Тимот за кризно комуницирање треба да има луѓе кои се претходно обучени и проверени да бидат гласноговорници-лидери или позадински комуникатори за различни канали на комуницирање-зборување во живо, презентација пред голема публика, поединечно интервју, пишувани извештаи, ораторство. Некои комуникатори се вклопуваат во сите форми на комуницирање (традиционални медиуми, социјални мрежи...), други пак се повеќе лимитирани во изразот и подрачјето на комуникациските мрежи. Не секогаш организациските раководители ќе може да бидат и гласноговорници, зависно од нивните способности. Тие може да се одлични организациски раководители, но не секогаш и ефективни комуникатори. Во секој случај гласноговорникот на безбедносната организација треба да се одреди и обучи претходно, пред кризата. Гласноговорникот треба да помине професионална обука и тренинг за тоа како ќе се обраќа во криза пред медиумите, притоа имајќи ги предвид потребите, интересите и очекувањата на сите заинтересирани јавности-стејкхолдери. Гласноговорникот постојано треба да внимава на неговиот недискриминирачки и проактивен став кон медиумите и посебните јавности.²²⁸

Безбедносната организација може да користи надворешна агенција или поединец како консултант експерт за односи со јавност во одредени состојби со висок безбедносен ризик. Останатите членови на тимот ќе бидат секако раководители на големите организациски делови на безбедносната организација. Тимот може да одлучи да користи услуги и од надворешни и внатрешни експерти од поедини области (право, економија, финансии, човекови права, дипломатија итн).

Како следна компонента на Планот за кризно комуницирање, а која се однесува на оваа подготвителна фаза е *Преткризно воспоставување на известувачки и мониторинг систем*. Помина времето на фиксната телефонија и факсот, како единствени средства за комуницирање. Во современи услови на живеење постојат голем број на модалитети за да се воспостави комуникација меѓу луѓето. Многумина користат повеќе од еден телефонски број, повеќе емаил адреси, може да примаат СМС, ММС пораки, видео и аудио записи, широко се достапни социјалните медиуми.

²²⁸ Ѓуриќ Атанасиевски, Ксенија и Каровиќ, Самед: Кризно комуницирање у војноорганизационим системима, Војно Дело, Београд, 2011, стр.292.

Оттука, треба да се планираат, комбинираат, прилагодуваат комуникациските канали, различните медиуми и комуникациски мрежи што ќе се користат во комуницирањето односно во известувањето на јавноста и различните стејкхолдери. Од друга страна, прибирањето на информации е есенцијална компонента на кризниот менаџмент, и тоа како на неговата кризна превенција, така и на одговорот на кризата.

Безбедносната организација во секое време треба да биде информирана за тоа што се зборува околу безбедносните состојби и настани преку социјалните мрежи, традиционалните медиуми, вработените, стејкхолдерите итн, како би можело да се извршат благовремени проверки за подготвеност на организацијата за делување во криза. Исто така, следењето-мониторирањето на фидбекот од јавноста, особено од посебните засегнати јавности овозможува прилагодување на стратегијата и тактиката на постапување на безбедносната организација.

Во таа насока, потребно е уште во преткризната фаза да се воспостави соодветен комуникациски информациски мониторинг систем. Овој комуникациски систем за мониторирање може да користи најразновидни канали (директни контакти, интернет-социјални мрежи...).

Тимот за комуницирање со јавноста, во оваа фаза, како една од поважните задачи ја има обврската да ги одреди и запознае посебните јавности односно **стејкхолдерите**. Не постои универзално правило по кое се дефинираат целните јавности или стејкхолдерите. Како што претходно наведовме, основни критериуми за одредување на посебните јавности се: можноста да се биде погоден од кризата, можноста да ја загрози организацијата, потребата да биде информиран за кризата...²²⁹

Комуницирањето со внатрешната јавност, во состојби со висок безбедносен ризик, што е особено карактеристично за безбедносната заедница, во праксата најчесто е неоправдано запоставувано. Тоа во исто време е и многу комплексно и значајно. За тоа, секако, во најголема мера придонесува, карактерот на организациската структура и однесување во безбедносните организации (хиерархијата, вертикалните комуникациски мрежи, формалното комуницирање, класифицираните податоци, правилата на службата и сл). Меѓутоа, тие треба да бидат запознаени и со функцијата, надлежностите, генералната политика на безбедносната организација, а во случај на контакт со новинари треба да им

²²⁹ Види страна 113, од овој труд, за посебните јавности.

се советува за сите прашања да се обратат до службата за односи со јавноста односно портпаролот. Преку тоа се јакне чувството на припадност на организацијата и создавање чувство „на заеднички проблем“. Според Ѓуриќ и Каровиќ, комуницирањето, за време на криза, со вработените и припадниците на безбедносната организација е исто толку важно колку и комуницирањето со надворешните заинтересирани групи и јавноста во целина²³⁰.

Тие наведуваат најмалку три причини за тоа: 1. потребата вработените да слушнат за кризата од нивните раководители, а не од медиумите, 2. можност надворешни експерти да ја објаснат кризата и дадат инструкции на вработените, и 3. вработените се носители на пораките на организацијата во поширокото опкружување и затоа треба да бидат запознаени со состојбите.²³¹

На менаџерскиот тим и тимот за комуницирање со јавноста им стојат на располагање широк дијапазон на комуникациски средства, техники и инструменти за комуницирање со внатрешната јавност, односно припадниците, како што се: известување на огласна табла, информативни состаноци, циркуларни писма, билтени, електронска пошта, инструктивни телеграми, информирачки телеграми, посебни интранет страници, телеконференциски врски, телефонско „дрво“ и сл.²³²

Соопштенијата за печатот треба да им се стават на увид пред да се објават, а доколку е можно за нив треба да се организира посебен брифинг на кој може да поставуваат прашања. Ако работниците се повредени или на некој друг начин оштетени, информации мора да се проследат до фамилиите и тие мора да се известат за се што презема раководството. Доколку работник го изгубил животот таа информација не смее да се пренесува по телефон, туку ја соопшува припадник на безбедносната организација, обично повисок менаџер. Многу безбедносни организации имаат списоци на работници во кои покрај името на работникот се наведени и контакт податоци за лица кои треба да бидат информирани во случај на несреќа. Овие списоци повремено се ажурираат.

²³⁰ Ѓуриќ Атанасиевски, Ксенија и Каровиќ, Самед: Кризно комуницирање у војноорганизационим системима, Војно Дело, Београд, 2011, стр.301.

²³¹ Исто, стр.301.

²³² Безбедносните организации воспоставуваат и систем за масовно известување, кој ги содржи сите контакти на вработените.

Во секоја конкретна криза треба повторно да се оценат посебните јавности и нивното значење за организацијата во криза. Исто така, секогаш значајна е и општата јавност до која се допира преку медиумите.²³³

Формулирањето и развивањето на целосните **конкретни пораки** треба да го почека појавувањето и развојот на кризата, но во преткризната фаза потребно е да се подготвуваат и (клучните) пораки што може да се употребат на почетокот на кризата, како и шаблоните-изјави на гласноговорниците кога сеуште тимот за комуницирање нема проверени конкретни информации за тоа што се случило. Овие пораки претходно се формулираат за да бидат употребливи во широк дијапазон на кризни сценарија кои може да се случат. Менаџментот на кризата мора да има подготвено три до четири кратки и јасни пораки, соодветни за користење преку одредени медиуми за време на кризата. На пример:

–„Ние го имаме имплементирано нашиот План за постапување во вакви и слични состојби, кој дава највисок приоритет на здравјето и животот на граѓаните како и заштита на имотот...“

–„Вложуваме максимални напори во човечки и материјални ресурси за намалување на штетите...“. Ѓуриќ Атанасиевски и Каровиќ, потенцираат дека клучните пораки треба да бидат кратки, концизни пораки за емпатија, за способноста на заедницата за одговор и справување со кризата, како и за идните чекори со кои би се обезбедил кредибилитетот и авторитетот на заедницата.²³⁴

–„Ние ќе обезбедиме дополнителни информации веднаш штом ни бидат достапни и ќе ги постираме на нашиот веб сајт...“

Мора да се нагласи дека Тимот за кризно комуницирање треба редовно да ги ажурира издржаните изјави и да одлучува за нивни измени, прилагодувања и дополнувања, како и носење на нови за различни сценарија.

Значајна подготвителна задача во оваа фаза е воспоставување *соработка со медиумите*. Кризните комуникатори треба да обезбедат информации за медиумите и да подготват листа на контакти (назив на медиумиот, имиња на репортерите, уредници,

²³³ Кешетовиќ, Желимир: Кризен менаџмент-учебник, Факултет за безбедност, Београд, стр. 147.

²³⁴ Ѓуриќ Атанасиевски, Ксенија и Каровиќ, Самед: Кризно комуницирање у војноорганизационим системима, Војно Дело, Београд, 2011, стр.300.

продуценти и сл.) со што повеќе контакт информации. Во подготовките на безбедносните сили за комуницирање во кризни ситуации треба да се заземе проактивен став кон новинарите и уредниците: следење на известувањата на медиумите за безбедносните сили; редовни контакти и посети на медиумите; повикување на медиумите на значајни настани во службата на безбедност и на обуките за решавање на кризни состојби; дистрибуција на информации кои се значајни за кризниот менаџмент на службата; но и реагирање на интересирањата на медиумите, како што се барања за интервјуа или посебни информации во врска со подготовките за кризни ситуации.

Во оваа фаза може да се утврдат и обезбедат и други комуникациски канали како што е претходна подготовка **на веб-сајт** на службата или посебен дел на постоечкиот веб-сајт за типот на криза со кој службата може да се соочи, како и подготовка на интернет сајтови на кои пристап имаат поединци и, евентуално, други корисници.

Во подготвителната фаза тимот за кризно комуницирање една од побитните задачи е да ги предвиди прашањата што новинарите може да ги постават, да направи список на одреден број најнезгодни т.н. **трик прашања** за потоа да подготви одговор на нив. Во прв план за реализација на оваа задача е свесноста и препознавањето на трик прашањата. Предвидувањето и препознавањето на трик прашањата и подготовка на одговори за нив претставува начин безбедносната организација да ја пласира својата верзија на приказната, односно видување на проблемот. Со тоа организацијата покажува дека нема што да скрива, од една, и ги снабдува новинарите со факти и материјали неопходни за приказната, од друга страна.

Тука пред се доаѓаат предвид шпекулативни (претпоставувачки) прашања кои започнуваат со „Ако...“; наведувачки прашања кои подразбираат дека новинарот веќе го знае одговорот; прашања што се димензионирани така што предизвикуваат емотивен одговор; наивни прашања што покажуваат дека репортерот не се занимавал со проблемот и всушност не знае што да праша; лажни прашања намерно содржат невестинити детали; сезнаечки прашања од типот „знаеме скоро се само ни фали уште нешто“; тишина, намерно молчење за гласноговорникот да се изнакаже; обвинувачки прашања кои се дизајнирани така да го наведат гласноговорникот да обвини други; повеќеслојни прашања; жаргонски прашања; „пријателски“ прашања; етикетирачки прашања; амнестирачки прашања итн.

Значајно место во претходното подготвително остапување секако дека ќе заземе подготовката на *информативниот материјал*, ажурирани листи за контакти и изработка на кризни прирачници, формирање на база на податоци, листа и опис на почетни симптоми на кризата, листа на поврзани интернет УРЛ (Веб адреси), листа за евалуација.

Имајќи го предвид наведеното, можеме да заклучиме дека за кризна комуникација во специфични услови неопходна е добра превенција и подготовка во преткризниот период. Доколку сите или барем најважните аспекти на кризното планирање и стратегија претходно се добро подготвени, тогаш останува само брзината, на нивната имплементација да биде единствената грижа на менаџерскиот тим и комуникаторите, кога ќе се појави кризата. За постигнување на брзината и квалитетот во постапувањето по планираните активности, откако кризата ќе се појави, претходно е многу важно имплементација на планираното, преку организирање на вежби, тренинзи, обуки, предавања, презентации итн.

5.2. Комуницирање за време на состојба со висок безбедносен ризик

Кога ќе се случи кризата, комуникацискиот план се применува паралелно и поврзано со останатите елементи за одговор на кризниот менаџмент, како што се активностите за отстранување на штетите или преземање или непреземање на одредени постапки и активности, за да се отстранат или запрат физичко-техничките и други последици од кризата.

Комуникацијата со јавноста би требало да го следи сето она што се презема за решавање на кризата.

Во оваа фаза, комуницирањето со јавноста содржи два релевантни процеси: осознавање односно прибирање на податоци за новонастанатата состојба и управување со реакциите на јавноста-заинтересираните страни²³⁵. Овие два процеси претставуваат една единствена целина обединети во напорите за справување со состојбата.

Кога ќе дојде до избивање на кризна ситуација, започнува реализација на однапред изготвениот план. Меѓутоа, можно е недостатокот на информации во првите моменти да предизвика предимензионирање на кризата, па заради тоа работата на кризните

²³⁵ Ѓуриќ Атанасиевски, Ксенија и Каровиќ, Самед: Кризно комуницирање у војноорганизационим системима, Војно Дело, Београд, 2011, стр.293.

комуникатори и упатувањето на првите пораки до јавноста многу значајни во првиот час или два. Во тој период се очекува ангажирање на целиот тим за комуницирање со јавноста, кој покрај останатите, обучени членови, може да има и придодадени членови, како што се експерти во поедини области, преведувачи, ИТ стручњаци, консултанти за односи со јавност, сниматели и фотографии и други.

Во тој период почнува со работа и комуникациски центар, кој овозможува членовите на тимот за комуницирање со јавноста да можат да управуваат со внатрешните и надворешни комуникациски потреби. Овој центар се ситуира во близина на клучните подрачја, како што е командното место или простор за прес конференции, со што се обезбедува информациите да течат што побрзо. Со оглед на карактерот на кризите што може да ја загрозат безбедноста на комуникацискиот центар, однапред се обезбедува и алтернативно место.

Со посредство на медиумите се испраќаат пораки што имаат влијание на целокупното население, но и на специфични целни групи-стејкхолдери, но во првите часови посебно е значајно упатување на пораки на загрозените, жртвите и припадниците на службата. Информации за одредени операции се даваат дури откако операцијата е завршена, а доколку таа е соопштена по различни канали претходно, комуникаторот треба да има спремен одговор-било да е во прашање порака или директен демант. Вообичаено е за завршените операции да се даваат информации кои се однесуваат на: локацијата, големината на ангажирани сили, нејзиното траење, последиците, квантитетот и квалитетот на употребено оружје или нова технологија, доколку тие податоци не се доверливи.

Најважни се првите реакции по настанување на кризата и тоа во првите два, а потоа и следните 24 часа, бидејќи од тоа во многу зависи понатамошниот тек на кризата на комуникациски план. Во првите два часа се формира на кризниот штаб, се подготвува комуникацискиот центар, започнува комуникација со најоштетените, инволвираните и вработените; во следните 24 часа продолжува и се проширува комуницирањето и со останатите посебни јавности и медиумите, пошироката безбедносна заедница, сродни служби, влијателни јавности и локалната заедница. Од витално значење е да се разбере брзината со која известуваат медиумите заради новите технолошки достигнувања.²³⁶

²³⁶ Кешетовиќ, Желимир: Кризен менаџмент-учебник, Факултет за безбедност, Београд, стр. 149.

Никогаш не треба да се вели дека се нема коментар. За јавноста тоа значи исто што и криење информации или дури и признавање на вина за настанатата состојба. Ако организацијата не одговори тогаш јавноста не е во можност да ја чуе нејзината страна на приказната и да изведе заклучок. Доколку постојат одредени причини од правна природа (класифицирани податоци, истрага..) некои информации да не се откриваат тоа треба да се објасни во најголема мерка со ветување дека тие ќе се направат достапни во одредено време и тоа треба, се разбира да се исполни.²³⁷

Ако дошло да повреда или смрт на луѓе или ако кризата е од таква природа што претставува закана за здравјето или безбедноста на групи или поединци, треба моментно да се контактираат медиумите и да се истакне дека се остварува увид во ситуацијата „која е откриена пред 5 минути“. На овој начин, медиумите ќе сфатат три работи: 1.суштината на проблемот кој е во прашање; 2.фактот дека организацијата се грижи за луѓето; и 3.ги разбира потребите на медиумите. Со самото тоа, може да се придобијат како сојузници.²³⁸

Доколку пак постои извесност дека состојбата не е ургентна, се препорачува таа да се согледа, да се сфати што всушност се случило и по тоа да се подготват одговори на потенцијални новинарски прашања. Во кризна ситуација постојат три типа на одговори на барањата на медиумите:

1. „Ние знаеме и тука се сите информации“;
2. „Ние во овој момент сеуште не знаеме се. Овде е она што го знаеме, ќе ве информираме за останатото“;
3. „Не знаеме, но ќе откриеме и ќе ве информираме“.²³⁹

Не треба да се мисли дека кризите сами по себе ќе си заминат. Медиумите можат приказната да ја водат и самите без помош од организацијата, при што нејзиното раководство може да го прикажат како „лоши момци“, користејќи информации од други извори. Тие може да се служат со компјутерски бази и да покренат проблеми и пропусти кои се одамна заборавени и повторно да ги пласираат во центарот на интересот на

²³⁷ При кризното известување посебно треба да се води сметка за чувствителноста на одредени информации, и потребата да се објасни зошто не може да се откријат на јавноста.

²³⁸ Ѓуриќ Атанасиевски, Ксенија и Каровиќ, Самед: Кризно комуницирање у војноорганизационим системима, Војно Дело, Београд, 2011, стр.298.

²³⁹ Види пошироко: Груевски, Томе,: Односи со јавноста, Студентски збор, Скопје, 2007, стр.121.

јавноста.²⁴⁰ Слично на ова, Груевски посочува на потребата од зголемено внимание при употребата на дополнителните материјали при известувањето, што медиумите може да ги искористат и да ги злоупотребат во несакана насока.²⁴¹

Спред Кешетовиќ, најчесто поставувани прашања, од медиумите, за време на кризата: „Што се случило?“, „Има ли мртви или повредени?“, „Колкава е штетата?“, „Има ли опасност од понатамошни оштетувања или повредувања на луѓе?“, „Зошто се случило?“, „Кој или што е одговорен?“, „Што е преземено и направено?“, „Кога ќе биде завршено?“, „Дали се случувало порано?“, „Дали имало знаци кои предупредувале на проблеми?“. ²⁴²

Тој смета дека е потребно да се пренесат мал број на одбрани пораки кои се однесуваат на конкретни проблеми и она што е преземено и што се намерава да се преземе. Преголем број на информации може да биде збунувачки. При составувањето на пораките мора да бидат опфатени следниве ставки, според редоследот на важност (вредност): луѓе, човекова околина, материјални добра, пари.²⁴³

За реализирање на таа цел од пресудно значење е способноста за воспоставување на емпатии со јавноста: стручност, транспарентност, благовременост, јасност, едноставност, отвореност и чесност при воспоставување на комуникацискиот однос; посветеност и достапност на комуникаторот-ПР-от; потреба да се препознаат потребите на јавноста и посебните масовни медиуми.

На тој начин преку комуницирањето со јавноста се врши промена на свеста кај јавноста. Неутралните субјекти се преобразуваат во сојузници, се охрабруваат и обединуваат сојузниците и се неутрализираат противниците. Исто така, во исто време, се зголемува ефикасноста на мерките кои се преземаат во рамките на кризниот менаџмент и се намалува несигурноста. Трета компонента, секако дека ќе биде зачувување и унапредување на угледот и реномето на безбедносната организација и заедница, а преку нејзе и на државата во целина.

Специфичност во комуницирањето со јавноста кога станува збор за безбедносниот сектор секако дека ќе произлегуваат од природата на заканите предизвикани од тероризам,

²⁴⁰ Ѓуриќ Атанасиевски, Ксенија и Каровиќ, Самед: Кризно комуницирање у војноорганизационим системима, Војно Дело, Београд, 2011, стр.298.

²⁴¹ Груевски, Томе,: Односи со јавноста, Студентски збор, Скопје, 2007, стр.119.

²⁴² Кешетовиќ, Желимир: Кризен менаџмент-учебник, Факултет за безбедност, Београд, стр. 150.

²⁴³ Исто, стр. 150.

се однесуваат на проблемите при прибирањето, обработката и протокот на информациите заради нивната природа (класифицирани информации, интерес на истрагата, повисоки интереси, чување на тајна; информатори, соработници, следење на комуникациите, формализирање на комуницирањето...) и на веродостојноста, проверливоста, легитимитетот, отвореноста на информациите во комуникациските процеси.

Успешното менаџирање со високоризичните состојби бара информации. Менаџерите и комуникаторите прибираат информации и ги претвораат во сознанија, односно во свесност за ситуацијата, за да врз основа на тоа би можеле да донесат одлуки за тоа кои акции да ги преземат и кои пораки да ги формулираат и проследат како одговор на кризата.

5.2.1. Комуницирањето како облик на поврат или изградба на угледот

Првиот аспект на комуницирањето со јавноста за време на состојби со висок безбедносен ризик е прибирање на информации поврзани со новонастанатата состојба, а потребни за постапување на безбедносната организација во насока за справување со истата. Вториот сегмент на комуницирањето со јавноста е формирање и насочување на јавното мнение, во врска со различните аспекти од кризата, а со тоа и во врска со угледот на безбедносната организација и заедницата, во целина.

За време на криза, основна заложба и насока на постапување на безбедносната организација е отстранување на опасноста, заштита на животот и здравјето на луѓето, а не заштита на угледот на безбедносната организација. Комуницирањето со јавноста го следи овој приоритет во постапувањето на безбедносната организација. Дури откако приоритетните прашања ќе бидат ставени „под контрола“ комуницирањето со јавноста ќе може да премине кон заштита на угледот, формирање на слика за безбедносната организација за време на кризата. Угледот во голема мерка придонесува во градењето на доверба на јавноста во организацијата, во нејзините способности и нејзината подготвеност да ја реши кризата.

Идентитетот, имиџот и угледот се меѓусебно поврзани и зависни и имаат големо влијание врз успешноста на безбедносните организации, особено во справувањето со високоризичните состојби.

Идентитетот е тоа што е безбедносната организација во стварноста, имиц е тоа што за организацијата мислат нејзините јавности, перцепцијата, како на нејзе гледа јавноста, значи одраз на идентитетот, т.е. негова слика во јавноста и на него се однесуваат комуникациските напори, односно е резултат на комуникациските активности. За угледот на организацијата се зборува кога нејзиниот имиц е во согласност со вредностите на јавноста, нивните потреби и очекувања²⁴⁴.

5.2.1.1. Идентитет на организацијата

Идентитетот на организацијата е збир од карактеристики по кои таа се идентификува или претставува. Опфаќа визуелни, физички, културолошки, морални и други елементи кои мора да се ускладени, за да можат да пробудат позитивни асоцијации на дејноста на организацијата, да помогнат во создавање на имиц на организацијата и да го подобрат имицот и угледот на безбедносната организација.²⁴⁵

Идентитетот е важна внатрешна димензија на организацијата, нејзината политика, нејзините трајни вредности, припадниците, принципите на внатрешно организирање и функционирање, политиката, стратегиите и етичките вредности.

Идентитетот се исполува на четири подрачја: спремност за постапување, безбедносна состојба, комуницирање и општествена одговорност. Преку овие аспекти безбедносната организација се претставува во јавноста, порачува што е, како работи и кон што е насочена.

5.2.1.2. Имиц

Имицот претставува заеднички впечаток, слика (уверувања и чувствувања) која поединците ќе си ја створат за организацијата. Имицот на организацијата е рефлексивна на нејзиниот идентитет помеѓу различните јавности.

Прв услов за обликување на имицот е организацијата да се познава. Организацијата мора да биде свесна дека комуницира со многу сегменти на јавноста кои за нејзе

²⁴⁴ /идентитет--комуницирање--имиц--вредности на јавноста—углед.

²⁴⁵ Многу често во праксата, идентитетот се сведува само на визуелен идентитет (униформи, дисциплинирано постапување и сл.), а се запоставуваат останатите аспекти на идентитетот.

обликуваат различни имици. Секој од сегментите на јавност гледа на организацијата од свој агол и обликува свој специфичен имиц кој влијае врз односот кон организацијата. Затоа не може да се зборува за еден туку за повеќе имици на организацијата.

Имицот е нестабилен и променлив бидејќи се заснива на перцепции на поединци во различни околности, на предрасуди, стереотипи и сл. психолошки фактори. Тоа е често причина за создавање на сосема погрешен имиц за некоја организација. За тоа се виновни и организациите кои со сопствената комуникација создаваат имиц кој не се заснова врз идентитетот (обликуваат лажен имиц) што може да доведе до губиток на довербата и уништување на угледот.²⁴⁶

5.2.1.3. Углед на организацијата (репутација)

За угледот на организацијата се зборува и кога нејзиниот имиц е во согласност со вредностите на поединецот и неговите сфаќања за тоа каква е најпримерната улога и однесување на организацијата и кога поединецот го вреднува имицот на организацијата врз основа на неговите искуства.

Процесот на обликување на угледот е покомплексен и подлабок од процесот на обликување на имицот. Организацијата може лесно да го изгуби угледот заради погрешно управување со криза.

Карактеристика на скоро сите стратегии за изградба и зачувување на угледот е тоа што се базираат на теории кои се изведени од различни студии на случаи, а не на научно истражување, па затоа не содржат механизам за предвидување како ќе реагираат заинтересираните страни на кризата во поглед на заканата што таа ја претставува врз угледот на безбедносната организација²⁴⁷.

Една од стратегиите која е прилично поддржувана е **корпоративната апологија** - самоодбрана, во чија основа е одбрана на некој карактер со дополнителни обвинувања за лоши потези²⁴⁸. Сличен на апологијата е менаџмент на импресијата-*impression management*, кој тврди дека кризата се заканува на легитимноста бидејќи ги крши општествените норми

²⁴⁶ Важна е комуникацијата која мора да биде заснована врз идентитетот и веродостојна.

²⁴⁷ Ѓуриќ Атанасиевски, Ксенија и Каровиќ, Самед: Кризно комуницирање у војноорганизационим системима, Војно Дело, Београд, 2011, стр.296.

²⁴⁸ Handbook of Risk and Crisis Communication, ed. R. Heath, D. O'Hair, Routledge, 2009, p. 105.

и дека кризната комуникација треба да биде употребена во насока да ја одржи или изгради легитимноста.

Теориите за обнова на сликите-image restoration theory, е дескриптивна теорија за анализирање на кризните сличаи. Нејзина главна точка е утврдување која стратегија е користена во кој случај и донесување заклучоци за користа на таа стратегија во идни слитуации. Комуникацијата е најдобро концептуализирана како инструментална активност. Меѓутоа, оваа теорија не ги дава концептуалните врски помеѓу стратегијата и елементите на кризната ситуација.

Attribution Theory - теорија на согледување поаѓа од претпоставка дека заинтересираните страни ќе ги проценуваат причините за кризата, односно дали е причина за кризата службата или некои екстерни фактори и дали кризата е резултат на ситуациски фактори или нешто што службата не може да го контролира. Според оваа теорија, луѓето ќе бараат одговорност за негативните неочекувани настани. Дури и со ограничени информации заинтересираните ќе го одредат степенот до кој е одговорна службата, за кризата²⁴⁹.

Имајќи ги предвид дотогашните теории за различните стратегии за изградба и поврат на угледот на организацијата за време на криза, група американски научници, меѓу кои најзначаен Тимоти Комб-Timothy Coomb, развија ситуациската теорија на кризната комуникација, која ги идентификува елементите на кризата кои се битни за примена на одредена стратегија во зачувување на угледот на организацијата²⁵⁰.

Теоријата на ситуациската кризна комуникација смета дека видот на кризата е основ и рамка од кој а треба да се појде за да се дефинира одговорот. Таа идентификува три типа/рамки за категоризација на кризата.

-Криза на жртвата, како што се природни катастрофи. Кризата со лажни или штетни информации се поврзува со одредена служба. Во овој вид на кризи, организацијата има минимална одговорност.

-Случајна-акцидентална-криза, кога е ниско нивото на одговорност на службата. Последица е од несреќен случај.

²⁴⁹ Види пошироко: Ѓурик Атанасиевски, Ксенија и Каровиќ, Самед: Кризно комуницирање у војноорганизационим системима, Војно Дело, Београд, 2011, стр.297.

²⁵⁰ Handbook of Risk and Crisis Communication, ed. R. Heath, D. O'Hair, Routledge, 2009, p. 107.

-Намерна-интенционална- криза, кога одговорноста на службата е голема, како што се кризи предизвикани од човечки фактор.²⁵¹

Ситуациската теорија исто така користи три фактори за процена на заканата која ја претставува кризата за угледот: иницијална одговорност за криза, историја на кризата и претходна репутација.

Иницијалната одговорност за криза е дефинирана од видовите на кризата. Во случај на природни катастрофи таа скоро и да не постои, додека кај случајно предизвиканите кризи постои ниско ниво на одговорност на службата, а кај намерните високо ниво.

Историјата на кризата и претходната репутација служат за да ја модифицираат иницијалната закана по угледот. Безбедносни организации кои биле погодени од претходни кризи ќе бидат изложени на поголема закана од губење на угледот во актуеланта криза, отколку оние кои не биле изложени на криза. Добриот претходен углед посилено ја штити репутацијата за време на криза, додека лошиот претходен углед го усложнува проблемот за враќање на репутацијата.

Ако угледот го дефинираме како проценка која заинтересираните страни ја создаваат за тоа како безбедносната организација ги задоволува очекувањата кои се засновани врз нејзиното сегашно и претходно однесување, тогаш најголемиот дел од вината за појавата на криза предизвикана од тероризам, би отпаднал на безбедносната организација, како сегмент од државата за гаранција на безбедноста на граѓаните. Насилното исполување на терористичкиот акт, всушност е доволен показател за пропусноста на антитерористичката превенција на државата односно безбедносната заедница.

Во ситуации, кога кризните менаџери и комуникатори ќе проценат дека постои реална закана по угледот на безбедносната организација, применуваат соодветни стратегии за одговор на кризата, ја намалуваат негативната перцепција за организацијата во криза и го насочуваат односот и ставот на заинтересираните страни и јавноста воопшто.

Во ситуации на нарушен углед на безбедносната организација во криза, комуницирањето со јавноста се насочува кон постигнување на промени во перцепцијата за

²⁵¹ Во контекст на овој труд: Состојби со висок безбедносен ризик предизвикани од терористичко дејствување: бомбашки напади, грабнувања, киднапирање, земање заложници, вооружени напади итн.

организацијата и изградба на нов углед. Во реализација на оваа стратегија се покажува спремност за отворен разговор и се даваат одговори на сите прашања, содржајно се соработува со медиумите и брзо се изнесуваат објаснувања и промени, се зборува за и се прават работи што се корисни за заинтересираните страни, посебно жртвите, вработените и се претставуваат нови позитивни информации за службата, со потсетување на заинтересираните страни за претходната добра работа и службата и кризата се споредуваат со примери од земјата и странство²⁵².

5.2.2. Пораки во состојби со висок безбедносен ризик

Пораките, стратегијата и техниките на работа на комуникаторите во високоризични состојби зависи од карактерот на организацијата, но и од видот на кризата. Безбедносните служби од јавниот-државен сектор ќе испраќаат поразлични пораки од приватните и профитни безбедносни организации.

Состојбите со висок безбедносен ризик, предизвикани од тероризам и терористички напади, земање заложници, вооружени бунтови, саботажи или диверзии и сл., најчесто предизвикуваат тешки психолошки ефекти врз оние што се справуваат со нив, заинтересираните страни и јавноста. Во вакви состојби, клучните пораки, пред се се информативни; уверувачки, убедувачки, смирувачки; но секако и инструктивно-насочувачки пораки.

При комуницирањето со јавноста важно е да се води сметка и за чувствителноста на информациите: да се обезбедат сите достапни информации и да се објасни зошто одговорните не можат да откријат други информации за состојбата, спасувањето, истрагите или други значајни прашања.

Клучните пораки мора да бидат кратки, концизни пораки за емпатија, способност за одговор и решавање на кризата, како и идните чекори за да се обезбеди кредибилитетот и авторитетот на службата која е одговорна за кризата.

²⁵² Види пошироко: Ѓурик Атанасиевски, Ксенија и Каровиќ, Самед: Кризно комуницирање у војноорганизационим системима, Војно Дело, Београд, 2011, стр.298.

5.2.3. Комуникациски канали

Медиумите претставуваат главен комуникациски канал што го користат комуникаторите како би можело на главните заинтересирани страни и на јавноста во целина да им се испратат пораки кои овозможуваат нивно ангажирање и поддршка на организацијата во решавање на кризата и одржување на нејзиниот углед. Покрај медиумите, во зависност од посебните групи на заинтересирана јавност (жртви и нивни семејства, вработени-припадници на организацијата, припадници на заедницата каде се случила кризата, владата, локалната самоуправа, приватни субјекти од стопанството, невладини организации и тн.), комуникаторите користат и други посебни канали за комуницирање.

Каналите за комуницирање може да бидат различни за различни групи засегнати или заинтересирани јавности.

Кога се во прашање жртвите, потребен е директен контакт за да се известат членовите на семејствата пред да се објави во медиумите.

За време на високоризични состојби, комуницирањето со вработените или припадниците на безбедносната организација е исто толку важно како и комуницирањето со надворешните заинтересирани страни. Со нив постојат повеќе начини на комуницирање: состаноци, електронска пошта, билтени или интернет - известувања, писма, телеконференции и др.

Безбедносните организации може да комуницираат со заедницата-индиретно, со посредство на локалната заедница, избрани раководители, локални медиуми и свои припадници, кои обично живеат во опкружувањето, но може да користи и плакати, неформални лидери на заедницата, состаноци на отворено, да испраќа отворени писма или пораки на посебно креиран сајт.

Од особено значење е комуницирањето преку социјалните мрежи. Преку нив се врши брзо информирање на сите заинтересирани страни и јавноста воопшто. Според Михаљевиќ, комуницирањето преку нив е многу ефикасно без оглед на фактот што станува збор за едноставни и кратки пораки. Тие може да се користат и како катализатор за промени во однесувањето, но и за неформално комуницирање со целната јавност.²⁵³

²⁵³ Види пошироко: Михаљевиќ, Б.: Алати и канали комуникације ризика, Дани Кризног Управљања-Велеучилиште Велика Горица, Загреб, 2015, стр.864.

5.3. Период по завршување на состојбата со висок безбедносен ризик

Периодот по кризата, се сведува на активности поврзани со проценка на ефикасноста на кризниот план и постапувањето по него, од една како и проценка и анализа на реакциите на посебните и општата јавност, од друга страна.

Процената и анализата на овие параметри, треба да доведе до корекција на грешките и отпочнување со идно планирање.

Анализата почнува веднаш по престанокот на кризата или што е можно побрзо, а во неа е пожелно да се вклучат и надворешни експерти. Мора да ги опфаќа сите вработени кои биле ангажирани во справувањето со кризата и теми поврзани со неа и постапувањето на организацијата во целина. На ова се придобиваат уште и темите поврзани со јавното мислење, написи во медиумите, материјалната штета итн.

Во оваа фаза од комуницирањето со јавноста, доминира т.н. follow up или post festum комуницирање со заинтересираните страни, кое се однесува на нови информации за напредокот и заздравувањето од кризата; мерките и активностите кои се преземаат за спречување на идна криза; давање на информации кои се ветени во текот на кризата, но од разни оправдани причини не можеле да им се дадат и тн.²⁵⁴

5.3.1. Соодветни корекции и поуки

Со резултатите од анализата треба да се запознаат сите вработени. Кешетовиќ потенцира дека, при анализата треба да се имаат предвид следните прашања:

-Кои медиуми известувале за кризата?

-Кој бил дометот на извештаите? (локален, регоинален, национален, светски)

-Кои новинари ги коментирале настаните?

-Дали извештаите биле рационално или емоционално интонирани?

- Дали соопштенијата на менаџментот се интегрално и исправно пренесени и дали биле во прв или спореден план?

-Дали другите актери (државата, синдикатите, професионалните здруженија и сл.) дале изјави и какви?

²⁵⁴ Од причини на: доверливи информации, заштита на тајноста на постапките, акциите и информациите, специфични класифицирани податоци и сл.

-Какви се разликите помеѓу официјалните извештаи од организацијата и медиумските извештаи?

-Кои новинари и медиуми биле објективни, а кои не?

-Какви се финансиските последици и психолошки штети (губење на доверба) кај целните групи?²⁵⁵

Во одговорот на споменатите прашања помага внимателно следење на медиумите (press clipping) и анализа на нивната содржина, како и соодветни испитувања на јавното мислење со сопствени ресурси или ангажирање на надворешни агенции.

Резултатот е адекватна слика за кризата во јавноста, како и тоа кои медиуми и новинари се наклонети на организацијата, што сето влијае за реструктурирање на комуникациските алатки за наредната криза.

Целокупната документација која се однесува за изминатата криза мора трајно да се чува.

Во периодот по кризата службата се враќа во нормална состојба и кризата има помал приоритет. Меѓутоа, сеуште постои потреба од комуницирање и потреба од кризата нешто да се научи. Во тој период постои потреба од Follow up комуникација со заинтересираните страни, која вклучува нови податоци за напредокот и опоравувањето од кризата, со акциите кои се преземени да би се спречила појава на нова криза, ставање на информации кои се ветени во текот на кризата, а на кои не е даден одговор, како и обезбедување на информации на органот што ја води истрагата за кризата. Сите кризи подразбираат истрага, било да ја водат државни органи или самата служба, што е најчест случај кај безбедносните служби. Информациите до кои се дошло од истрагата мора да бидат дадени во разумен рок и да бидат соопштени на разбирлив начин.

Последна компонента од комуницирањето со јавноста е согледување на научената лекција, односно што е добро направено, а што би требало да се унапреди. Оваа фаза некогаш е позната како *post mortem*, а нејзина клучна точка е разгледување на различните аспекти на комуницирањето со јавноста во состојби со висок безбедносен ризик.

²⁵⁵ Кешетовиќ, Желимир: Кризен менаџмент-учебник, Факултет за безбедност, Београд, стр. 153.

ГЛАВА V

КОМУНИЦИРАЊЕ ВО ФУНКЦИЈА НА РЕШАВАЊЕ НА СОСТОЈБИ СО ВИСОК БЕЗБЕДНОСЕН РИЗИК НИЗ ПРИЗМАТА НА ПРЕГОВОРИТЕ СО ИЗВРШИТЕЛИ НА ТЕРОРИСТИЧКИ АКТИ

Безбедносното комуницирање со прекршителите на законот е третиот сегмент на комуницирањето на безбедносната заедница. Безбедносната заедница на дневна основа комуницира со извршителите на незаконски акти. Основната поента на комуницирањето со оваа категорија на лица, се состои во прибирањето информации за извршени прекршоци - кривични дела, со цел обезбедување валидни докази за делото и за извршителот, заради негово санкционирање во насока на заштита на правниот систем, безбедноста на државата, јавниот ред и мир, животот и здравјето на граѓаните, материјалните добра и имотот.

1.Форми на комуницирање со извршители на терористички акти

Тероризмот е политички мотивирано насилство и со самото тоа и заканите и барањата се најчесто од политичка природа (промена на политиката на државата, барање отстапки, ослободување на затвореници..., поретко пари, материјални средства итн.). Како основен и главен адут, терористите ги имаат животите на заложниците, заканите со голем број жртви, предизвиканото незадоволство кај граѓаните, нивната подготвеност за самоубистени напади, факторот на изненадување, стравот и паниката и сл.

Ова во голема мера претставува сериозна опасност по животот и здравјето на луѓето, сеење страв и паника, но и опасност по животот на припадниците на безбедносните сили.

Освен предизвикувањето страв кај населението, се привлекува вниманието на медиумите и граѓаните и нивно запознавање со целите и мисијата на терористичкото ентитет, како и пропагирање на нивните идеи и намери. Од ова може со сигурност да се заклучи дека комуникативноста е една од важните компоненти на тероризмот.

Комуницирањето со терористи зазема посебно место во комуникациските процеси на безбедносната заедница. Со извршители на терористички акти и со претставници на терористички ентитети, воопшто, комуницираат организации и институции на државата, односно на безбедносната заедница, сфатена во најширока смисла. Тука ќе ги споменеме претставниците на владата, политичари и државници, дипломати, претставници на разузнавачки организации, спроведувачи на законот и останати сегменти. Исто така, одредени структури на меѓународната заедница, претставници на меѓународни безбедносни и мировни организации и институции се јавуваат како една од страните на овие специфични комуникациски процеси.

Под влијание на голем број фактори, од најразлична природа и потекло, комуницирањето со терористичките ентитети се манифестира во најразлични форми. Факторите може да имаат свое потекло во организацијата, нејзината функција, надлежност и структура, од една страна; да се поврзани со терористичката организација, група или ентитет, од друга страна; и како трета страна, може да произлегуваат од предметот, поводот односно конкретната содржина и потребата од воспоставувањето на одредена форма на комуницирање. Комуникацискиот процес може да се појави во форма на: комуницирање од позиција на сила; еднократно или континуирано комуницирање; еднострано диктирање на услови, деманти, забрани и слично; информативно комуницирање, прибирање на податоци; компромисно и непопустливо; формално и неформално; со или без медијатори; посебно со или без употреба на медиуми; во форма на разговор или во форма на диктат и наредување; и многу други форми на комуницирање и комуникациски процеси помеѓу безбедносната заедница и терористичката организација. Тоа комуницирање има своја специфична тежина, карактеристики и посебности, кои се резултат, пред се, на мотивите на терористите, значењето на вредностите и целите кои ги напаѓаат, стратегиите и тактиките на терористичките напади, односот на силите и последиците што ги предизвикуваат.

Во ова поглавје е содржана елаборацијата на третиот сегмент на безбедносно комуницирање: комуницирање со предизвикувачи на високоризични безбедносни состојби, односно преговарање на безбедносната заедница со извршители на терористички акти.

1.1. Преговарање (поим)

Историски извори сведочат за практикување на преговарањето во внатрешните и во надворешни односи на најстарите држави. Преговарањето постоело во Асирија, Индија, Античка Грција, Рим итн. Во средниот век, покрај воените конфликти, многу непријателства се решавани со преговорарање. Со развојот на државите се намалува бројот на класичните фронтални војни, а се зголемува бројот на герилските акции врз селективни мети. Во минатиот век ескалираат заложничките ситуации и грабнувањата. Кларин наведува, дека само за периодот од 1970 и 1980 година, се извршени 130 поголеми грабнувања и земања на заложници. Од тие причини овој период е наречен „деценија на заложници“. Голем дел од овие насилнички акти се разрешени со преговори.²⁵⁶

Во современи услови на живеење и развој на цивилизацијата, кое слободно може да се нарече време на организиран криминал и тероризам, заложничките кризи се разрешуваат или само со преговори или во комбинација на преговорите со употреба на сила.

Појмовното разграничување на преговарањето, во научната мисла, но и во практиката, се движи генерално во следните рамки:

1. Нема универзална дефиниција за преговарањето. Преговарањето е присутно во сите сфери од општественото живеење. Неговото основно значење е добивање на нешто што го сакате од другите²⁵⁷.

2. Општо земено, преговарањето е високо софистицирана форма на комуницирање²⁵⁸.

3. Преговарањето е нешто повеќе од обичен компромис. Тоа го содржи принципот на соработка во кој двете страни ги здружуваат ресурсите за да го решат проблемот на најдобар можен начин. Нецелосна и погрешна е констатацијата дека поимите преговарање и компромис се синоними. Компромисот може да биде само еден од резултатите на преговарачкиот процес.²⁵⁹

²⁵⁶ Види пошироко, Кларин, М.: Таоци, Политика, Београд, 1999, стр. 99, преземано од Мојсиловиќ, Ж.

Тероризам и преговарање, Центар за кризни менаџмент и преговарање, Београд, 2009, стр.65.

²⁵⁷ Roger Fisher, William Ury, Bruce Paton, Getting to Yes-Negotiating Agreement Without Giving In Penguin book, Businesspsychology, 1991

²⁵⁸ www.bbraham.com, "Copyright©1999-2004, Barbara Braham, 1143 Neil Avenue, Columbus, Ohio, преземано на 23.11.2014 год.

²⁵⁹ <http://www.communitybuilders.nsw.gov.au>, преземано на 23.11.2014 год.

Според некои автори, акцентот во преговарањето се става на двосмерноста на комуникацијата. Тие се на стојалиштето дека, преговарањето е двосмерна комуникација насочена кон постигнување на договор помеѓу страни кои имаат интереси, кои ги делат или кои се меѓусебно спротивставени²⁶⁰.

Друга група автори, сметаат дека преговарањето е процес преку кој се отстранува или барем ублажува антагонизмот²⁶¹. Тоа е начин за разрешување на конфликтите и разликите преку директна комуникација. Преговарањето е структуриран процес на комуницирање преку кој преговарачките страни ги надминат разликите и конфликтите обидувајќи се да постигнат взаемно прифатливо решение²⁶².

Според Фишер и Ури, преговарањето е основно средство за добивање од другите нешто што се сака; тоа претставува двонасочно комуницирање, кое има за цел постигнување на договор, кога двете страни имаат некои заеднички и некои спротивни интереси.²⁶³

Од мноштвото дефиниции, кои потенцираат еден или повеќе елементи на поимот, за потребите на овој труд, преговарањето го дефинираме како комуникациски процес помеѓу две дијаметрално спротивставени страни со различни цели, интереси и позиции, кои, при тоа, воспоставуваат меѓусебен нов однос на усогласување на разликите и остварување на интересите. Преговарањето се одвива заради разрешување на проблемот и спорот помеѓу страните.²⁶⁴ Можеме да воопштиме, со констатацијата, дека преговарањето со терористи во состојби со висок безбедносен ризик е комуникациско средство и начин на разрешување на состојбите по мирен пат.

1.2. Елементи на преговарањето

Основни елементи кои го сочинуваат преговарањето се преговарачите, преговарачкиот процес и резултатите од преговарањето.

Како субјекти-**преговарачи** во комуникациските процеси во сферата на безбедноста се, од една страна државата, властите, поточно безбедносната заедница/организација и од

²⁶⁰ Ковачевиќ Ж.: Меѓународно преговарање, Филип Вишник, Београд, 2004 стр.25.

²⁶¹ Иваниш Ж, Субошиќ Д.: Безбедносно преговарање, Факултет за цивилна одбрана, Београд, 2004, стр.82.

²⁶² Cit., „Whatisnegotiation?“, Partners Foundation for Local Development, sponsored by UNDP Romania, p.4

²⁶³ Fisher, R. Ury, W.L., Patton, B.M.: Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in, Random House Business Books, Reading, Berkshire, 1999 p.13.

²⁶⁴ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B.: Negotiating, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, 2006, p.2.

друга страна, терористичкиот ентитет, терористичката организација, извршителите на терористичкиот акт, грабнувачите, земачите на заложници, киднаперите. Тоа се двете страни на преговорите, било да се водат на политичко-дипломатско, стратешко, оперативно-превентивно или тактичко ниво, во било кои услови и состојби.

Втор елемент на преговарањето е решението односно **остварувањето на целите и интересите** на крајот од процесот. Секако дека најприфатливо и најпосакувано е решението во кое двете страни добиваат односно победуваат, а кое се нарекува „победа-победа“²⁶⁵. За постигнување на вакво решение, потребно е воспоставување преговори врз основа на соработка на двете преговарачки страни. Тоа подразбира заземање на отворен и позитивен став уште на почетокот на преговорите. Преговарачките страни се насочуваат кон проблемот што треба да се реши, а не едни кон други како кон „непријатели“. Отворениот однос овозможува да се разберат сите различни потреби на другата страна, со што ќе се овозможи меѓусебно препознавање на сето она од што едната страна може лесно да се откаже во полза на другата. Двете страни треба да се доволно флексибилни во насока на согледување на што повеќе варијанти на можни решенија на проблемот. Со еден збор соработката за постигнување двострано задоволително решение на преговорите за состои во заедничка работа на истражување на спротивностите, нудење алтернативи и барање двострано задоволувачки решенија.

Покрај овој начин на завршница на преговорите, можни се уште и решенијата „победа-пораз“²⁶⁶, каде едната страна добива сè, а другата ништо. Овој начин уште се нарекува и натпреварување. Ова може да се постигне со вербална и невербална комуникација или по насилен пат и доминација на едната страна. Погрешно е пристапувањето во преговори со цел да добие само едната страна, а другата не. На тој начин не се решава проблемот на ниту една од страните. Привидно и краткотрајно може да се чини дека со тоа што едната страна победила, прашањето е затворено и спорот е решен. Страната која што изгубила, и понатаму ќе бара начини да си ги оствари своите цели, ако не може преку преговори, тогаш на друг начин.

²⁶⁵ Превод од англиски-„win-win“.

²⁶⁶ Превод од англиски-„win-lose“.

Следно, решение на преговорите може да биде „*пораз-пораз*“ или т.н. повлекување. Во овој случај двете страни го избегнуваат и одложуваат разрешувањето на состојбата. Во текот на ваквите преговори губат двете страни.

Понатаму, решение на преговорите може да биде половично односно нецелосно остварување на целите на двете страни. Оваа ситуација се нарекува „*победа/пораз-пораз/победа*“, каде двете страни нешто добиваат нешто губат во текот на преговорите. Се работи за т.н. компетитивни преговори со компромисно решение. Компромисот подразбира отстапки, поделба на интересите, изнаоѓање на неутрално решение кое делумно ги задоволува двете страни. Многу често се смета дека компромисното решение е најдобро решение, и секогаш треба да се тежнее кон негово постигнување со што ќе бидат задоволени интересите на двете страни. Ваквото стојалиште е погрешно, ако се има предвид дека секоја од страните ќе треба да се откаже од нешто, со што значи дека нешто губи. Кога нешто се губи, значи не се добива сè, не се остварува интересот во целост, а тоа секако дека не може да биде најдобро решение на преговорите. Постои одредено екстремно стојалиште кое компромисот го подредува во категоријата „*пораз-пораз*“ бидејќи во таков случај двете страни изгубиле нешто односно не ја оствариле целта која била зацртана на почетокот на преговорите.

Како сублимат на погоре кажаното, *компромисното решение* можеме да го третираме како едно половично-привремено решение-меѓуфаза во очекување и позитивна надеж на идно постигнување на решение „*победа-победа*“.

Трет елемент на преговорите е самиот **преговарачки процес**. Тој претставува специфичен комуникациски процес, содржан од збир-систем на комуникациски средства, техники и инструменти, за интерактивно влијание врз другата страна, со цел остварување на целите и интересите на преговарачите.

Преговарачкиот процес може да го анализираме во потесна и во поширока смисла. Во потесна смисла, под преговарачки процес се подразбира самото траење на преговорите помеѓу преговарачките страни. Преговарачкиот процес, сфатен во поширока смисла, опфаќа три фази: фаза пред, фаза за време на траење на преговорите и фаза по преговорите.

Претходната фаза, всушност е подготвителна фаза. Подготовките пред сè се однесуваат на утврдување на целите што се сака да се постигнат со преговарањето,

утврдување на „црвените линии“-границите кои се однесуваат на предметот на преговарањето и до каде може да се оди со отстапките и ветувањата. Понатаму подготовките се однесуваат на градење на стратегија, тактика, стил и техники на преговарањето. При тоа потребно е да се преземат одредени истражувачки активности во врска со профилирањето на одредени категории на извршители-грабнувачи-земачи на заложници и нивните стилови на преговарање. Секако во оваа фаза треба да се одредат и *најдобрите можни алтернативни решенија* кои се однесуваат на насоките и резултатите од преговарањето-БАТНА (BATNA)²⁶⁷.

Фазата во текот на преговарањето опфаќа: 1.отпочнување со преговорите: прибирање на првични информации, размена на основни мислења и барања; 2.развој на преговарачкиот процес: дефинирање на проблемот/проблемите, преформулирање и одредување на приоритети во преговарачките фази и на крајот: 3.решение на проблемот.

Во текот на преговорите, најнапред, објективно се констатира состојбата; се избегнува обвинување на извршителите, наметнување на ставови и навреди; се употребуваат „Јас“ изјави; се избегнува генерализација; се сугерира промена на однесувањето и се даваат идеи за разрешување на проблемот.

Втор чекор е примена на вештината на активно слушање. Преку активното слушање се истражуваат потребите на другата страна кои не се искажани гласно. Активното слушање опфаќа дејствија како што се слушањето, разбирањето и рефлексивната. За ефективно комуницирање покрај слушањето, потребно е да се совладаат и техниките на парафразирање и поставување прашања. Кај преговарањето тоа се најчесто отворените прашања кои бараат долги одговори.

Следен чекор во оваа фаза е одредувањето на сличностите и разликите, заедничките интереси и спротивностите. Оваа фаза завршува со давање предлози и начини за разрешување на ситуацијата.

По завршување на преговорите следува *фазата на евалуација и анализа* на целокупното постапување во текот на претходните две фази од преговорите, при што се констатираат добрите и лошите страни на преговарањето и се преземаат активности за нивно подобрување. Во врска со претходната (подготвителна) фаза се врши анализа на одговорите на прашањата поврзани со дефинирање на приоритетите; одредувањето на

²⁶⁷ BATNA-The Best Alternative To a Negotiated Agreement.

црвените линии и можностите за отстапки; прибирањето на податоци и доволно информации за другата страна; дефинираноста на алтернативите-БАТНА, итн.

Понатаму, анализата на фазата на текот на преговорите се однесува и на прашањата: „Колку јасно се презентирани барањата и потребите?“, „Како се применети техниките на слушање, разбирање и рефлексивност, парафразирање, поставување прашања и како е разбрано неискажаното од другата страна?“, „Како е потенцирано и поддржано заедничкото, а како е спротивставено на разликите?“, „Каква и колкава е креативноста во изнаоѓање заедничко прифатливо решение?“

1.3. Принципи на преговарањето

Основни принципи на ефикасното преговарање се: одвојување на луѓето од проблемите; фокусирање на интересите, а не на позициите; изнаоѓање заеднички прифатливи решенија; инсистирање на употреба на објективни критериуми.

а) Во текот на преговарачкиот процес *луѓето обично се идентификуваат со своите проблеми и позиции* и лично ги доживуваат одговорите и барањата. Шансите за постигнување на обострано задоволителен резултат се зголемуваат доколку вниманието се насочи на проблемот како таков, а не кон другата страна како кон некој кој е непријател и кој постојано контрира со неговите ставови²⁶⁸. Доброто преговарање значи воспоставување на добри односи помеѓу преговарачите во насока на постигнување на добар резултат: употреба на „јас“ јазикот; разбирање на интересите на другата страна и нејзино учество во процесот на одлучување; емпатија со другата страна; барање на појаснување од другата страна во врска со неговите ставови; не обвинување на другата страна итн.

б) *Фокусирање на интересите, а не на позициите.*

На ова место е важно да се потенцира дека позади секоја спротивставена позиција се кријат одредени интереси. Погрешно и нецелосно е да се претпостави дека позади секој спротивен став се крие некој спротивен интерес. Покрај спротивните интереси, може да има и заеднички и компатибилни интереси.

²⁶⁸ <http://www.frontlinelearning.com/> Copyright 2013 Frontline Learning LLC. All Rights Reserved, преземено на 03.12.2015 godina.

Познавањето на интересите на другата преговарачка страна е од пресудно значење за успешно преговарање и постигнување на крајно решение. За таа цел добриот преговарач треба да настапи отворено кон другата страна. Со отворен настап се стекнува доверба и можност другата страна да ги искаже своите интереси, стравови, грижи, потреби и цели. Не е доволно да се знае што сака другата страна туку и зошто го сака тоа. Во преговори не смее да се влегува со предрасуди и со претходно донесени заклучоци и решенија. Ставовите, идеите и сфаќањата кои ги изнесува другата страна може да помогнат во подобрување на крајното решение²⁶⁹.

Другата преговарачка страна секогаш има повеќекратни интереси и потреби, кои се од различен интензитет и значење. Најсилни, секако дека ќе бидат основните човекови потреби кои се однесуваат на правда, безбедност, еднаквост, интимност, почитување, уважување, самостојност, достоинство и хуманост. Добриот преговарач, постојано треба да биде свесен за овие интереси и потреби на другата страна, иако некогаш тие не се искажани од неа. Препознавањето на овие интереси и давањето на приоритет во текот на преговорите, придонесува исто така кон стекнување доверба од другата страна. Преговарањето за интересите треба да е насочено кон постигнување на идни посакувани решенија. Расправата за тоа што е сторено и кој е крив за тоа, не придонесува кон креативни решенија и напредок на процесот.

в) Издаоѓање заеднички прифатливи решенија

Постојат одредени постапувања и одлуки кои може да претставуваат сериозни пречки во процесот на преговорите и во издаоѓањето на заеднички прифатливи решенија, како што е:

-Стапување во преговори со однапред донесени решенија, оневозможува постигнување на заеднички прифатливи решенија и завршување на преговорите по мирен пат, од причини што во такви ситуации се исклучуваат различните можни опции кои би довеле до решение.

-Занемарувањето на мноштвото и повеќекратноста на интересите на другата страна води кон отсуство на креативност и квалитет во издаоѓањето на заедничко решение.

²⁶⁹ <http://www.frontlinelearning.com/> Copyright 2013 Frontline Learning LLC. All Rights Reserved, преземено на 04.12.2015 godina.

-Доколку едната страна добива, другата губи. Целта на преговарачот да дојде до решение со кое само тој добива, води кон губење на другата страна, нејзино незадоволство, а со тоа проблемот не е решен. Добриот преговарач води сметка и за интересите на другата страна. Преку тоа постигнува одвојување на преговарачите од проблемот, а на тој начин поголема објективност и можност за изнаоѓање на заеднички најприфатливо решение.²⁷⁰

г) Употреба на објективни критериуми

Предлагање на решенија и донесување на одлуки врз основа на користење на објективни критериуми во текот на преговарачкиот процес значи и претставува големо олеснување во процесот на донесување на решение. На секој проблем треба да му се приоѓа од аспект на објективни критериуми и факти.

2. Преговори со терористи

Вештината на преговарањето се користи во сите области на човековото живеење. Сè повеќе и науката и практиката му придаваат значење, како средство и како начин за разрешување на спорови, конфликти, кризни и вонредни состојби.

Исто така, влијанието на преговарањето во севкупните напори за справување со насилството е големо.

Преговори и договори, на билатерална и на мултилатерална основа, помеѓу државни актери, се водат во рамките на остварување на регионалната или меѓународна глобална соработка на планот на превенцијата и борбата против тероризмот. На истата тема, но на поинакви основи се водат преговори помеѓу државни и недржавни актери, односно преговори помеѓу државата и терористичките субјективитети. Разликите се во субјектите што ги водат преговорите, причините поради кои се водат преговорите, принципите и содржините на преговарањето, мотивите и целите што се сака да се постигнат.

И покрај генерално заземениот став и политика на непреговарање со терористи, државите се присилени да влегуваат во преговори, особено кога се во прашање состојби

²⁷⁰ „Одвојување на луѓето од проблемот“ не значи и неводење грижа и незабележување на нивните емоции. Емоциите се интегрален дел на разумот и на процесот на одлучување. Отсуството на емоции има ист негативен ефект врз донесувањето на одлуки како и негативните емоции, а потиснатите емоции може да ја пореметат когнитивната способност и памтењето. Види пошироко, Fromm, D.: „Emotion In Negotiation, Part I“, The Negotiator magazine, <http://www.negotiatormagazine.com>, преземено на 18.11. 2015 год.

со висок безбедносен ризик предизвикани од тероризам. Терористичките организации преговарачкиот статус го обезбедуваат преку практикување на насилство или заканување со него. Со насилство предизвикуваат човечки жртви, страв и паника, материјални штети, за преку тоа да се стекнат со моќ да извршат притисок во процесот на преговори со државата.²⁷¹

Случаи каде дипломатијата работела во контекст на тероризмот, вклучуваат: разрешување на заложнички ситуации, договарање на размена на затвореници со заложници, апсење на познати терористи; договарање на прекин на терористички напади, разоружување на терористичките организации и др. Со дипломатски мерки и преговори се постигнуваат одредени позитивни резултати, кои се однесуваат генерално на промена на однесувањето на терористите и/или на државата, во насока на демократизација и почитување на човековите слободи и права.

Општо земено, додека во пошироките меѓународни односи преговарањето зема се поголем замав и примена, во делот кој се однесува на справување со тероризмот преговорите се поприлично запоставени.

2.1. Непреговарање

Најчесто поставувано прашање, кога се работи за преговарање со терористи, е прашањето: „Дали треба да се преговара со терористи?“ Одговорите по ова прашање се поделени. Одговорот на ова прашање особено го усложнува политиката на повеќето земји, кои поаѓајќи од стојалиштето дека преговарањето со терористи може да има далекусежни негативни резултати, прокламираат политика на непреговарање со терористи. Општо прифатено правило е дека никогаш не треба да се попушта пред барањата на терористите. Ова особено додека тие сеуште се инволвирани во насилството.

Ваквиот став, натаму се оправдува од причини што, со самиот чин на стапување во преговарачки процес со терористичка организација, се признава нејзиниот легитимитет, нејзината идеологија и каузата која таа терористичка организација ја застапува. Со тоа всушност се оди во прилог на терористичките барања и цели. Тоа ги охрабрува терористичките ентитети да ги повторат нивните акти и да станат уште понасилни, а со

²⁷¹ Види пошироко, Добријевиќ, Г.: Пословно комуницирање и преговарање, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011, стр. 110.

тоа, граѓаните ја губат довербата во безбедносните сили и државата воопшто, разочарани се и уплашени, а државата го губи кредибилитетот и угледот на подолг период. Ковачевиќ, наведува дека секогаш кога владите ќе заземат цврст став да не преговараат со терористите и да не им се попушта, со текот на времето доаѓа до слабеење на обемот и интензитетот на терористичките напади.²⁷²

Напорите за преговарање и правење компромиси со терористи се наречени отстапувачки опции, и тие често се практикуваат. Неброени откупнини се плаќани од страна на владите, корпорациите и фамилиите на заложниците. Бројни размени, ослободувања и дури и масовни амнести се правени низ историјата. Но, со тоа тероризмот не престанал. Напротив продолжува да се јавува уште позасилено и посурово.

Поддржувачите на политиката на непреговарање со терористи, го аргументираат својот став и со фактот дека отстапувањето пред терористичките барања, покажува слабост на државата, а со тоа станува уште посигурна мета за терористички напади и од страна на други терористички групи или радикални незадоволни крила во истата група²⁷³.

Од друга страна, немањето слух и не исполнувањето на барањата на терористите, од страна на државата, ги одвраќа терористите од практикување на насилничка и заканувачка тактика.

Во праксата се преговарало со терористи, како крајно средство, кога сите други опции се потрошени, а не вродиле со плод. Всушност, најчесто тоа и не е вистинско преговарање. Не може да се зборува за преговарање кога едната страна е присилена секогаш да прави отстапки за возврат да постигнува незначителни ефекти. Од аспект на спроведување на антитерористичката политика, малите незначителни краткотрајни ефекти, постигнати со отстапките дадени на терористите, за многу кратко време предизвикуваат спротивни ефекти од посакуваните. Штетите од ваквите постапки може да прераснат во несогледиви размери.²⁷⁴

²⁷² Ковачевиќ, Ж., Меѓународно преговарање, Филип Вишњиќ, Београд, 2004, стр.404.

²⁷³ Кога Британските власти заедно со владеачките протестанти се обидоа да преговараат со Ирската републиканска Армија за мирно решавање на проблемот, незадоволни претставници на т.н. Оранжисти, организираа свои групи кои користат насилнички акти против катлиците со цел да ги нарушат мировните преговори.

²⁷⁴ Франција, во седумдесетите и осумдесетите години на минатиот век, имала репутација на држава која има желба да преговара со терористи и води попустлива политика. Како последица на тоа, Франција станала најнападната цел, и терористички групи кои правеле договор со Француската влада, го прекршувале договорот.

Иако одбивањето на преговарање со терористи е често популарен политички став (никој не сака да им се „предаде“ на терористите), процесот на преговори, во заложнички ситуации, дури и кога владата нема никаква намера да им ги обезбеди барањата на терористите, е во насока на постигнување на мирно решение. Два од најстрашните заложнички инциденти во поблиската историја завршија трагично, највеќе од причини што Русија одби да преговара со Муслиманските Чеченски сепаратисти:

Во Октомври 2002 година, вооружени терористи зазедоа театар во Москва, заканувајќи се да го дигнат во воздух ако нивните барања²⁷⁵, не бидат исполнети. Русите чекаа неколку дена пред да назначат официјален владин пратеник да преговара, а потоа, кога преговорите започнаа и терористите се сложија и ослободија одреден број заложници, што беше добар знак, Русите решија да нападнат користејќи успивачки гас, наместо да преговараат понатаму. На крајот, 129 заложници умреа, скоро сите од нив умреа од отровниот гас. Иако како причини за големиот број жртви беа истакнувани доцното пристигнување на медицинските екипи и лошото планирање на нападот, понатамошните преговори најверојатно ќе беа во можност да го намалат бројот на жртвите.²⁷⁶

За жал, историјата се повтори во 2004, кога Чеченските сепаратисти го зазедоа основното училиште во Беслан со арсенал од пушки и бомби. Повторно, Русите се решија на вооружен напад со трагични последици. Земачите на заложници ја кренаа салата во воздух. Повеќе од 300 заложници беа убиени, повеќе од половина од нив беа деца.²⁷⁷

Ова се само неколку примери кои укажуваат на крајно екстремни ситуации, кои се движат од занемарување на преговорите, до крајно непреговарање.

Научната мисла сеуште не дала прецизен одговор на прашањето дали преговорите со терористи поттикнуваат нови терористички напади. Недостасуваат потврдувачки емпириски факти. Во таа насока, група научници, во своето истражување, кое го опфаќа периодот од 1978 до 2005 година, и 1448 заложнички ситуации со терористички предзнак, во 125 земји во светот, доаѓаат до резултати кои укажуваат на заклучокот дека свесноста на терористичките организации за вољата на државите да преговараат со нив, од една

²⁷⁵ (Русите да се повлечат од Чеченската територија)

²⁷⁶ <http://www.history.com/this-day-in-history/hostage-crisis-in-moscow-theater>, преземено на 11.12.2015 год.

²⁷⁷ <https://www.britannica.com/event/Beslan-school-attack>, преземено на 11.12.2015 год.

страна, а сепак неисполнувањето на нивните барања, од друга страна, имаат силно влијание врз продолжување на нивното насилничко однесување²⁷⁸.

2.2. Фактори кои влијаат врз изборот на преговорите како стратегија за спротивставување на тероризмот

Второто стојалиште, во врска со истото прашање: „Дали треба да се преговара со терористи?“, ги потенцира аргументите што се во прилог на преговарањето. Преговорите претставуваат средство и начин за вршење влијание врз другата страна. Колку повеќе преговори, толку повеќе можности за влијание. Мојсиловиќ, смета дека доколку властите имаат подобри аргументи, поголема е веројатноста дека ќе влијаат врз терористите отколку што тие ќе влијаат врз власта.²⁷⁹

Со преземањето на насилнички акти, терористите се обидуваат да влијаат врз политичките одлуки на државата. Од друга страна, државата прави сè да ги промени одлуките на терористите. Со тоа, преговорите фактички се започнати. Повеќето од државите во светот декларативно се изјаснуваат дека се против преговарање со терористите, а во праксата преговараат со нив. Вистината е во тоа, како што покажува историјата, дека државите сè повеќе се подготвени на преговари и на компромис, отколку да не преговараат.

Исто така, интересно е прашањето: „Доколку не се преговара, тогаш кои се другите опции?“

Бројни факти зборуваат во прилог на преговарањето со терористи. Имено, позитивните резултати од многу примери на преговарачки процеси сведочат во прилог на ова: преку преговори државата добива информации, дознава за барањата и целите на терористите; влијае врз нив во насока на менување на нивниот курс, методи и средства на делување; ослободува заложници; ја корегира својата политика итн.

Доколку изостане преговарањето тогаш на државата и остануваат три опции: 1. да ги прифати нивните барања безусловно; 2. да се обиде да го реши проблемот со сила, и 3.

²⁷⁸ Arin, K.P., Fees, E., Reich, O. :Negotiating with Terrorists: The costs of compliance, School of economics and finance, Auckland, New Zealand, 2011, p.13.

²⁷⁹ Мојсиловиќ, Жељко.: Тероризам и преговарање, Центар за кризен менаџмент, Београд, 2009, стр. 122.

да не придаде значење на барањата на терористите, да ги потисне и маргинализира заканите.

Можни се неколку сценарија, во зависност од тоа која опција ќе ја одбере државата:

Во првиот сличај, ако без преговори ги прифати и ги реализира барањата на терористите, (за овие да ги ослободат заложниците, на пример), тогаш покажува слабост, попустливост и несигурност, што им дава за право на терористите уште позасилено да продолжат со терористички закани и барања во насока на остварување на своите цели.

Доколку се одлучи за втората опција: да ги употреби безбедносните сили да се справат со терористичката закана со сила. Употребата на сила значи ризик по животот на невини луѓе, на припадниците на безбедносните сили, материјални штети и не секогаш значи позитивен исход. Ова може да има многу негативен одек кај населението, кај медиумите и меѓународната јавност. Со нанесување на човечки загуби на терористите, не значи и решавање на проблемот. Најчесто, на местото на загиналите ќе дојдат уште поголем број нови припадници, а ќе се зголеми и бројот на поддржувачи. Во одредени ситуации тоа може да значи нивно идно уште позасилено настапување заради преземање одмазнички акти.

Во случај да ја одбере третата опција: непреговарање, непридавање значење, непопустливост на барањата, заканите и уцените на терористите, тогаш државата ризикува да предизвика дополнителна мотивација и ангажман на терористите за зголемување на квантитетот и квалитетот на нивните насилнички акти. Различно од ова, некои автори, анализирајќи ситуации кога државата зазела цврст став да не преговара со терористите и да не попушта, заклучиле дека со текот на времето терористичките акти почнуваат да слабеат и квантитативно и квалитативно²⁸⁰. Сепак, ако терористите не успеат да испровоцираат преговори, помалку веројатно е дека дефинитивно ќе се откажат од тероризам, а многу поизвесно дека по истекот на одредено време, уште позасилено ќе притискаат со практикување насилство за да го „заслужат“ вниманието на државата.

Ако погледнеме наназад, во историјата и го разгледаме тероризмот на седумдесетите години од минатиот век, т.н. „декада на заложници“, ќе може да се види дека во ситуации кога државата ги прифатила барањата на терористите без преговори и

²⁸⁰ Ковачевиќ, Ж., Меѓународно преговарање, Филип Вишњиќ, Београд, 2004, стр.404.

условување, заложниците се ослободени во 89% од случаите, во ситуации со преговори овој процент изнесува 78%, а со примена на сила 45%²⁸¹. Процентот на успешно завршени заложнички ситуации преку преговори е помал од безусловното исполнување на барањата, но ако се има предвид фактот дека при преговарање се постигнува помала „цена“, се потврдува дека преговарањето е најдобра опција. Кога не се преговара, заложниците страдаат во 55% од заложничките ситуации, а кога се преговара страдаат 22% од заложниците²⁸².

Тоа што во одредени случаи преговорите носат бенефит за државата, не значи дека преговарањето треба да претставува генерална политика и стратегија во однос кон терористите и нивните барања. Напротив, државата треба да има селективен пристап. Дали ќе се заземе однос на интеракција или негација на терористичкиот ентитет ќе зависи од проценката на околностите и факторите во секој конкретен случај; од карактерот и сериозноста на заканата, видот на барањата и нивното значење. Доколку во услови на конкретна терористичка закана, државата и безбедносните сили се наоѓаат во подобра почетна позиција, а преговорите не изгледаат продуктивни, подобро е да не се отпочнува со нив²⁸³.

Сепак, како најважен фактор, кога станува збор за преговарање или не, ќе биде терористичката организација, поточно нејзините карактеристики, големина, идеологија, каузата, базата за поддршка и сл. Во таа смисла, Реис, укажува дека не секогаш е толку тешко да се одреди дали да се преговара со терористите или не. Тој терористичките групи ги распоредува во три категории: непомирливи, помирливи, и оние што се помеѓу претходните две. Според него, со непомирливите не треба да се отпочнува со преговори, бидејќи за нив ни едно друго решение различно од целосното прифаќање на нивната агенда, нема да ги задоволи. Помирливите се секогаш расположени за разговор и отворени за компромис и со нив треба да се преговара. На крајот, оние терористички групи што се негде помеѓу претходните две, се најризични за донесување на одлука дали да се

²⁸¹ Кларин, Мирко. Заложници, Политика, Београд, 1979, стр.74.

²⁸² Исто, стр.86.

²⁸³ Фишер, Р. Јури, В: Како да постигнете договор, Моно и Мањана, Београд, 2005, стр.194.

преговара со нив или не, од причини на нивна недоследност и непостојаност во ставовите и однесувањето. Кај нив секогаш постои ризик од неуспех во преговорите²⁸⁴.

Прифаќањето на преговори со одредена терористичка група или организација, секако дека ќе зависи и од нејзиниот „рејтинг“. Доколку се работи за изолирана терористичка група која нема голема поддршка во средината од која што потекнува, преговорите треба да се отфрлат. Од друга страна доколку се работи за организација со широка и масовна поддршка кај населението во средината каде дејствува, секако дека ќе треба да се преговара. Преговарањето може да има попозитивно дејство отколку исклучувањето на голем и репрезентативен дел од конкретната популација²⁸⁵.

Колку повеќе терористичката организација го зголемува бројот на свои поддржувачи, симпатизери, припадници, спонзори и колку повеќе го зголемува репертоарот на методи, тактики и техники на своето дејствување, насилството го губи приматот во нејзините настапи заради отворањето на нови можности за промовирање и остварување на нејзините цели. Односно, како што организацијата станува поголема и посложена, така се зголемуваат и шансите преку преговори да се дејствува кон нејзино дезинтегрирање или трансформирање.

Преговарањето има силна превентивна антитерористичка компонента. Тоа истовремено претставува и стратегија за спроведување на политиката на државата во сферата на заштита на виталните државни интереси, безбедноста на државата и нејзините граѓани. Голем е бројот на фактори што се од понатамошно пресудно значење за одредувањето на соодветна преговарачка стратегија: дали државата преку стратегијата на преговори ќе се насочи кон трансформација или дезинтеграција на терористичката организација или некоја комбинација од овие две насоки.

Како индикатори кои укажуваат на оправданоста, пред се, на самата употреба на преговорите, а потоа и на исправната политика односно преговарачка стратегија, се појавуваат: намалување на членството и на потенцијалните поддржувачи и намалување на терористичките насилни акти.

Се наметнува заклучокот дека причината заради која се водат преговорите е постигнување на нешто подобри резултати од оние кои би се постигнале без преговарање.

²⁸⁴ Види пошироко: Reiss, Mitchell.: *Negotiating with Evil: When to talk to Terrorists*, Open Road, integrated media, New York, 2010, p.220-222.

²⁸⁵ Bjomhed, E. *Negating Negotiation*, Master thesis, UPIS, 2003, p.16.

Понекогаш, преговорите се ефикасни во многу сложени ситуации, но исто така, во некои конкретни прилики можеле да дадат и подобри резултати. Од преговорите не смее да се очекува премногу. На оваа активност и нејзините домети потребно е да и се дадат реални димензии. Преговорите подразбираат постоење на слободна воља на секој од учесниците за да се вклучи во преговарачкиот процес. Само успешно преговарање овозможува сите учесници, во извесна смисла, да бидат победници.

3. Преговори за заложници

Преговорите посебно доаѓаат до израз во т.н. заложничка ситуација, односно во терористичките напади во кои се грабнуваат лица кои се затекнале на местото на настанот.²⁸⁶ Специфичностите на преговорите во областа на безбедноста, за разлика од преговарањето во сите останати области од општественото живеење, особено доаѓаат до израз во вакви заложнички ситуации со висок безбедносен ризик, каде учесници во комуникацискиот процес односно преговарачки страни се полицијата или други безбедносни агенции, од една страна, и извршителите, терористи -земачи на заложници, од друга.

3.1. Преговори во неколку фази од терористичкото дејствување

Тероризмот е политички мотивирано насилство. Насилството е само „финалниот производ“, кој самиот себе „се рекламира на пазарот“. На реализацијата на оваа насилна фаза-терористичка закана и претходи долг процес на подготовка и работа, содржан од ненасилни дејства и активности, теоретски групирани во две фази: првата, ненасилна фаза кога тероризмот се јавува како безбедносен предизвик и втората, во која тероризмот претставува безбедносен ризик.²⁸⁷

Справувањето со тероризмот, менаџирањето на терористичката закана, се одвива во сите фази на неговото реализирање. Преговарањето со терористите, како посебен сегмент на безбедносното комуницирање, го придружува антитерористичкото постапување на безбедносната заедница во сите фази на справувањето односно

²⁸⁶ Hostage negotiation/ang/-преговори за заложници-интернационално прифатен термин кој го означува поимот на комуницирање со грабнувачи или земачи на заложници за време на заложничката ситуација, а во насока на ослободување на заложниците и мирно решавање на ситуацијата.

²⁸⁷ Види пошироко стр. 7, од овој труд.

превенцијата и борбата со тероризмот. Преговорите на државата-безбедносната заедница со екстремистичко-терористичките ентитети се одвиваат и во фазата на терористичкиот безбедносен предизвик, во фазата кога тероризмот се јавува како безбедносен ризик и во насилната фаза на терористичка безбедносна закана.

Во делот што следи ќе ги разгледаме карактеристиките и посебностите на преговорите со терористи во сите три фази одделно.

а) Подготвителна фаза-фаза на безбедносен предизвик

Додека траат подготовките за насилното терористичко манифестирање, целта на преговорите се состои во спречување на нивна реализација. Превентивното преговарање, пред да дојде до насилно исполување на тероризмот, по правило дава значајни резултати²⁸⁸.

Во оваа фаза тероризмот е ненасилен и таен, со исклучок на пропагандната компонента која е јавна. Тогаш се наметнува проблемот и обединувањето околу идејата за негово разрешување. Во оваа фаза покрај останатите превентивни средства на делување на државата, соодветно место зазема и комуницирањето како превентивна антитерористичка мерка. Тоа, покрај останатите комуникациски инструменти и средства, се јавува во форма на преговори со поддржувачите, симпатизерите и помагачите, во насока на нивно трансформирање во поборници за ставот за решавање на проблемите и предизвиците по мирен пат.

Целта на преговорите во оваа фаза е прилагодување на политиката, помеки насочени решенија и соодветни мерки за ублажување на спорот односно трансформирање на спорното прашање во беспредметно.

б) Подготвителна фаза-фаза на безбедносен ризик

Во оваа фаза екстремистичкото дејствување се претвора во терористичко, но се уште не значи финално насилничко дејствување односно извршување на делото (земање заложници, киднапирање итн). Преговорите односно комуницирањето со терористите во оваа фаза се сведува пред сè на прибирање на информации поврзани со извршителите и со планираниот насилнички акт-активно слушање заради разбирање; пропагандна дејност за разубедување на помагачите и одвраќање од нивна активност.

²⁸⁸ Гагинивик, Р. Антитероризам, Драслар партнер, Београд, 2006, стр.104.

в) Фаза на извршување на терористичкиот акт-переговори за заложници

Комуницирањето со терористи во состојби со висок безбедносен ризик, најчесто се сведува на переговори со терористичките ентитети во заложнички ситуации.

Переговорите за заложници се средство, начин, тактика и техника што ја применуваат безбедносните организации низ целиот свет за разрешување на конфликтни ситуации како што се заложничките кризи.

Преговарачите се припадници на безбедносните сили, добро обучени и оспособени за водење на переговори. Переговорите претставуваат синтеза на повеќе научни дисциплини (психологија, психијатрија, филозофија, право, криминалистика, криминологија и др.) како и на огромно искуство и умешност, комуникативност, трпеливост, смиреност, стабилност, па дури и уметност и мајсторија на преговарачите за заложници.

Успешно водените и завршени переговори значат спасување на човечки животи. Тие, исто така, значат и справување со криминалот и тероризмот по мирен пат, тие значат спроведување на политиката на една земја и заштита на нејзините трајни вредности и интереси. Тие во крајна линија значат и одвраќање на евентуалните идни сторители за вршење на вакви незаконски акти.

Основен услов за успешно справување со заложничка ситуација е стручно и професионално водење на преговарачкиот процес од страна на преговарачите и во тој контекст, одредување на психологијата на земачите на заложници и заложниците. Сето ова низ призмата на превентивната компонента на переговорите за заложници. Токму превентивната компонента на переговорите за заложници е посебна, особено поради тоа што заложничките ситуации се особено деликатни состојби со висок безбедносен ризик, кои многу лесно може да доведат до губење на животи на голем број невини цивилни жртви.

Заложничките ситуации се оние ситуации во кои едно или повеќе лица (земачи на заложници, грабнувачи, киднапери, извршители) со закана со сила - оружје, држат на местото на криминален-терористички настан (најчесто позната локација, објект, превозно средство) спротивно на нивната воља едно или повеќе лица, најчесто невини цивили, граѓани (заложници) при тоа ограничувајќи им го правото на слободно движење и користејќи ги како жив штит, браник од нападите на полицијата и како средство за

остварување на нивните криминални-терористички барања и цели. На ова место, потребно е да се потенцира, дека во понатамошна употреба во овој труд, без разлика дали е во прашање ситуација со држење на заложници, киднапирање или забарикадирање, сите овие ситуации влегуваат во поимот на „заложничка ситуација“²⁸⁹.

Заложничката ситуација поминува низ неколку посебни фази: иницијална фаза – фаза на реализирање на нападот и совладување на заложниците; фаза на преговори – барањата се веќе најверојатно примени, преговорите течат, може да трае со часови, денови или месеци, а може и да дојде во состојба на т.н. "stand off" фаза - траечка, позиционирана (рововска), од дистанца, непроменлива; и завршна фаза која може да резултира со 1, мирно предавање на земачите на заложници и нивно приведување; 2, полицијата ги напаѓа земачите на заложници и ги нетрализира; и 3, земачите на заложници ги остваруваат своите барања и бегаат од местото на настанот.

Исто така има и пост инцидентна фаза или состојба во која главна тема се ефектите од инцидентот.

Заложничките ситуации се најтешките и најлошите сценарија за антитерористичките безбедносни сили, заради тоа што во таквите ситуации невини луѓе - цивили се изложени на голема опасност. Вооружената интервенција станува многу ризична, се додека заложниците можат да бидат повредени и да биде доведен во прашање нивниот живот. Тоа ги прави преговорите за заложници најбитен аспект од постапувањето на безбедносните сили во секоја заложничка ситуација. Преговорите се врвот на антитерористичкото постапување во вакви ситуации. Преговорите, во таа смисла, може да се сфатат како средство за спроведување на целите на безбедносната организација, кои се однесуваат на ослободување на заложниците со комуникациски средства, со примена на преговарачка стратегија и тактика. Со преговарањето, од една страна, се спроведува мисијата и стратегијата на безбедносната зедница: се настојува секоја состојба со висок безбедносен ризик да се реши по мирен пат, во склад со начелата на хуманост и почитување на човековите права; и од практични причини, од друга страна, имајќи предвид дека преговатањето се покажува како исклучително успешно, особено во почетните фази од заложничката криза.

²⁸⁹ Субошиќ Д.: Ослобаѓање талаца, Глосаријум, Београд, 2003, стр. 13.

Во реалноста, досегашната пракса потврдува дека при ослободување на заложници со употреба на сила во просек се спасуваат околу 25% од заложниците, а со преговори над 50%.²⁹⁰

Најпознатите случаи на заложнички ситуации во историјата се резултат на внимателно испланирани напади на терористи и радикални политички групи. Извршителите-терористи, тежнеат, од самиот почеток да тргуваат со животите на заложниците за постигнување на нивните цели.

Без разлика на мотивацијата на извршителите, основниот елемент на преговарањето останува ист: да се работи во насока на градење однос на доверба и охрабрување на извршителите да прифатат мирен заклучок.

Процесот на преговори минува низ три фази: 1. Иницијална фаза, 2. Фаза на организирано преговарање, 3. Фаза по преговорите.

Имајќи го предвид наведеното, безбедносните организации се должни да вршат сериозни подготовки за справување со ваквите терористички закани. Ова особено се однесува на првите мометни од одговорот на заканата односно по добиеното сознание дека е извршен терористички акт и улогата на поединците или тимовите за прв одговор во тие моменти. Првиот одговор-контакт е од пресудно значење за понатамошното успешно справување со заканата.

3.1.1. Иницијална фаза-комуникациски вештини на првиот комуникатор

Фазата на преговорите отпочнува со добивање на сознание за извршен терористички акт и со пристигнување на местото на настанот на тимот за прв одговор. Често пати, тоа може да биде полицаец поединец, тим за интервенција на локалната полиција или припадник на службата за обезбедување на објектот или локацијата. Всушност, тие и не се вистински преговарачи. Поточно може да се рече дека се први комуникатори со грабнувачите или земачите на заложници.

Првиот контакт и комуникација со извршителите зависно од околностите на секоја конкретна ситуација може да се води лице во лице, преку мегафон, преку телефон, радио врска и сл.

Примарни цели на првиот комуникатор се:

²⁹⁰ Исто, стр. 97.

-стабилизирање на состојбата -држење на работите под контрола;-поттикнување на напредок во односите помеѓу него и извршителите, како и помеѓу извршителите и заложниците,

-пролонгирање на состојбата-добивање на време. Колку подолго трае, толку поголеми се изгледите за мирно решавање на состојбата,

-обезбедување на сигурност на заложниците. Убедување на извршителите да дозволат медицинска помош за болни или повредени заложници, или да ослободат деца или жени или стари и изнемоштени лица, преговарање за размена на достава на храна и вода, со што поголем број на заложници,

-на почетокот на преговорите потребно е да се добијат што е можно повеќе информации. Многу информации доаѓаат од останатите службеници на местото на настанот, кои ја обезбедуваат областа, или вршеле проверки за земачите на заложници, но првиот комуникатор ќе добие и многу информации и од земачите на заложници, лично.²⁹¹

Во исто време, првиот комуникатор обраќа внимание на одговорите на извршителите, нивните манири, однесување, со цел формирање на груба слика на нивниот психолошки профил. Ова може да му даде можност за донесување одредени заклучоци за тоа како извршителите може да реагираат во одредена ситуација.

Пред првиот комуникатор, во оваа фаза, односно при воспоставување на првиот контакт, се поставува прашањето: „Како да се процени видот и интензитетот на заканата односно *modus operandi* на терористичката закана?“

Секако дека основен показател ќе биде однесувањето на терористичкиот субјективитет во минатото односно начинот и интензитетот на нивното поранешно дејствување во вакви ситуации. Доколку терористичкиот субјективитет има историја на практикување на одредена тактика и употреба на посебна техника во извршувањето на дотогашните терористички акти, тоа ќе биде добар показател за неговата спремност вакви видови на акти да изврши и во иднина.

Ова укажува на потребата, од страна на безбедносните служби за брз одговор, веднаш по дознавањето за инцидентот, да се отпочне со преземање на дејствија насочени кон добивање на податоци, најнапред за тоа кој е извршителот односно за кого се работи

²⁹¹ Првиот комуникатор треба да се труди да добие што е можно повеќе основни податоци поврзани со извршителите, заложниците, нивните барања, нивните лидери итн.

во конкретниот случај, за да може во најкраток рок да се добијат податоци кои се однесуваат на нивната цел, нивната мисија, барањата, историјата на практикувањето терористички напади од нивна страна; детали од претходни дејствија, околности, суровост, зачестеност и интензитет на нивни активности, тип и вид на насилство итн.

Од тие причини планирањето односно изборот на соодветна тактика на постапувањето во секој конкретен случај, од страна на тимовите за прв одговор, треба да започне уште пред пристигнувањето на местото на инцидентот. Врз основа на претходно споменатите податоци, планирањето во прв ред треба да ја опфати стратегијата и стилот на комуницирање со извршителите.

Транспарентноста како контролен механизам; спроведувањето на законот; континуирана обука за постапување во состојби со висок безбедносен ризик; етичките стандарди на постапување; строга примена на овластувањата, всушност претставуваат основна рамка во која би требало да се движи планирањето на стратешкото ниво на комуницирање со грабнувачите.

Тоа што мора да се потенцира, а е од особена важност да се знае, е состојбата во која се наоѓаат извршителите на терористичкиот акт. Тие минуваат низ неколку фази во текот на инцидентот: од вознемиреност, преку вербална агресија, до физичка агресија.

Иако се подготвувале за нападот, откако истиот ќе отпочне, извршителите се во голема мера вознемирени особено на почетокот на нападот. Оваа вознемиреност настанува под влијание на повеќе причини, а пред се: страв, омраза, фрустрација, стрес, чувство на вина, параноја, психоза, недоверба кон безбедносните сили, безизлезност, присуство на толпа, медиуми, публицитет и сл.

Како резултат на ваквите внатрешни состојби, извршителите стануваат вербално агресивни. Тие стануваат офанзивни, воинствени, предизвикуваат, викаат на висок тон, пцујат итн. Најчесто, иако се стимулирани за борба, извршителите во извршувањето на терористичкиот акт не влегуваат целосно ослободени од страв и стрес. Доколку тимовите за прв одговор воспостават комуникација со извршителите и успеат да ја смират состојбата и да ја стабилизираат, тоа ќе претставува прв чекор кон мирно и успешно разрешување на кризата. Меѓутоа, доколку во тоа не се успее, доаѓа до понатамошно продлабочување на вознемиреноста и интензивна состојба на субјективен-внатрешен

конфликт при што постои голема шанса извршителите да преземат насилнички акти (на пример: убиства на заложници.)

Во моментот кога првичната комуникација не успеала да го разреши спорот, извршителите губат физичка контрола и преземаат понатамошни насилнички дејства.

Првичната реакција, во најголем број на состојби со висок безбедносен ризик, го одредува и крајниот резултат. Постапувањето на тимовите за првичен одговор е од пресудно значење за насоката во која ќе се движи инцидентот. Првиот контакт со извршителите на терористичкиот напад го имаат припадници на безбедносните служби од редот на интервентните тимови и единиците за брзо распоредување на локално ниво. Тие не секогаш се соодветно обучени за воспоставување на првичен контакт односно преговори со терористи. Исто така, не секој припадник на интервентните единици е соодветен, способен за примена на техники за преговори со терористи во состојби со висок безбедносен ризик.

Во праксата многу ретко првите комуникатори се обучени да комуницираат на најстручен и професионален начин. Ова особено кога ќе се најдат во вакви состојби со висок безбедносен ризик и кога се под најголем притисок. Во оваа иницијална фаза, т.н. фаза на првичен одговор или фаза на неорганизирано постапување, припадниците на безбедносните сили треба да преземат мерки за контрола на состојбата со самото нивно пристигнување. Начинот на нивното водење на комуникацискиот процес, нивниот изглед и нивните постапки треба да оддават сигурност и впечаток дека сè е под контрола. Доколку овие основни услови не се исполнети, а припадниците на локалните интервентни единици, кои доаѓаат први на местото на настанот, не се чувствуваат способни да воспостават првична комуникација со извршителите, најдобро е комуникација и воопшто да не се воспоставува отколку погрешно да се отпочне со преговорите.

Ова е најважната фаза од справувањето со кризната состојба. Полицијата е навикната да издава наредби, да се заканува со употреба на огнено оружје или да презема контрола со сила. Од тие причини, слушањето на другата страна многу ретко се практикува.²⁹²

²⁹² Во вакви крајно ризични ситуации по животот на заложниците и интервентните единици, неправилниот пристап во воспоставување ефективна првична комуникација со извршителите, претставува дополнително комплицирање и влошување на состојбата.

Локалните полициски тимови за прв одговор, по излегувањето на местото на настанот, се запознаваат со состојбата од прва рака; информираат и известуваат за настанот; физички и сообраќајно го обезбедуваат просторот; вршат евакуација по потреба; прибираат првични информации од сведоци; задржуваат лица по потреба и вршат други дејствија што претставуваат примена на законските овластувања.

За постигнување на вистинско и ефективно првично комуницирање со извршителите, секако дека ќе биде потребно организирана нивна обука тренинг за први преговори со извршители на терористички акти-земачи на заложници, киднапери, бомбаши и сл. Ваквите обуки за првично комуницирање во состојби со висок безбедносен ризик, би биле составен дел на еден поширок контекст на обуки за безбедносно комуницирање на припадниците на безбедносните сили²⁹³.

Предуслов за ефикасно водење на преговори е постоење на обучени преговарачи, кои постапуваат во склад со разработена и признаена методологија. При спроведување на обуки за полициски преговарачи или први комуникатори, во различни полиции во светот, посебен акцент се става на обуката за преговори со терористи²⁹⁴.

На тоа се надоврзува прашањето: „Кои се потребните квалитети на првиот комуникатор со извршителите на терористички акти?“

Клучна, за успешно решавање на вакви терористички закани, е флексибилноста во постапувањето. Потребно е да се биде трпелив, чесен, искрен, отворен, приземјен, толерантен и креативен. За да се биде професионален потребно е да се има желба. Контролирањето на кризната ситуација со помош на комуникациски техники и воопшто квалитети во вербалното изразување е исто така тешко како и со помош на физичка сила²⁹⁵.

Првиот преговарач-комуникатор, во комуникацијата со извршителите, секогаш треба да се води од целта за постигнување на решение што ќе значи победа за обете страни (win-win решение). Доколку првиот комуникатор му го одземе дигнитетот и

²⁹³ Заради постигнување на вештини способности за ефективно и ефикасно безбедносно меѓусебно комуницирање, комуницирање со јавноста- граѓаните, како и комуницирање со извршители на криминални акти.

²⁹⁴ Мојсиловиќ, Жељко.: "Систем обуке за полициски преговараче", статија, Безбедност, 6/06, МУП Р. Србије, Београд, 2006, стр. 967.

²⁹⁵ Не треба да се брза; да се праша извршителот како може да му се помогне; да се биде смирен; да се зборува тивко и сталожено; внимателно да се избираат зборовите, тонот и ставот.

комоцијата на извршителот, преку тоа се создава насилно сценарио и непријателско расположение и однесување кај него. Доколку успее да ја сочува гордоста кај извршителот, а притоа ја исполни задачата поставена пред него од страна на службата и законот, тогаш обете страни добиваат. На лицето му се дозволува да го каже тоа што има да го каже, се додека го прави тоа што се бара од него. Во целокупниот спектар на примена на сила, комуникациските вештини се дел од секоја избрана опција. На почетокот комуникациските вештини се насочуваат кон превенција на насилството, решавање на проблемите. Во подоцнежните фази, доколку не дојде до тоа, комуникацијата се насочува кон давање вербални наредби, со што на извршителите им се дава можност за мирно предавање без примена на физичка сила. Доколку и тоа не помага во справување со состојбата, комуницирањето и понатаму асистира и во фазата на одговор со употреба на физичка сила за совладување на извршителите и ослободување на заложниците.

Состојбите со висок безбедносен ризик предизвикани од тероризам, се во толкав интензитет трауматични и заканувачки што често пати ја совладуваат способноста на човекот да се справи со нив. Заложничките кризи секогаш се стресни состојби. Многу често се случуваат ненадејно, предизвикуваат шок, асоцираат на смрт, сериозни повреди и чувство на интензивен страв, беспомошност и паника²⁹⁶.

При реакција на вакви стресни ситуации, различни луѓе различно постапуваат- „сите вријат на различна температура“. Некои манифестираат слаба реакција или воопшто не реагираат; некои реагираат умерено; а некои покажуваат силна и остра реакција²⁹⁷.

Доколку полициските службеници не се обучени да се справат со тешки емоционални ситуации, нивото на стрес може да се искачи до степен кога професионалното справување со стресот ќе биде невозможно заради високиот стрес без вистинска причина²⁹⁸.

Способноста за процена на информациите и донесување на одлуки се базира на протокот на информации. Способноста да се разберат зборовите и да се зборува, но и способност да се создаваат зборови и да се зборува.

²⁹⁶ На бојното поле вистинскиот непријател е стравот, не бајонетот или куршумот-Роберт Цексон

²⁹⁷ Осум од десет полицајци чувствуваат намалување на звукот кога се под стрес. Тие често не ја слушаат комуникацијата дури и со викање кога се наоѓаат во високо стресна состојба. Истото се случува и со видот. Тие доживуваат стеснување односно намалување на видното поле.

²⁹⁸ Тактичкото дишење е лесно применлива техника која може да се примени во стресна ситуација за да се забави пулсот, намали треперењето на рацете, да се засили гласот, и да се добие чувство на смиреност и контрола врз себе. Со тоа се овозможува и полесна и пологична комуникација.

Но, не се само зборовите на извршителот тие што треба да се разберат. Многу е важно преговарачите да ги препознаат и разберат физичките реакции на говорот на телото што при тоа ги манифестираат извршителите. Нивното занемарување или не забележувањето на овие сигнали претставува фатален пропуст што може да доведе до тешки последици и жртви.

Ваквиот говор на телото-сигнали што ги дава телото на извршителот на терористичкиот акт, се манифестираат непосредно пред, за време и по нападот. Многу е битно овие знаци да бидат препознаени, бидејќи тие се добри предупредувачки сигнали кои покажуваат дали извршителот е спремен да преземе, и во која насока, насилни дејства.

Кога вербалните знаци и невербалните се контрадикторни треба да им се верува на невербалните. Полицискиот службеник треба да остава смирен, уверлив и доверлив впечаток.

Способноста да се прочита говорот на телото е основна вештина и знаење кое треба да го поседува секој припадник на безбедносните организации. Ова е од особена важност во состојби со висок безбедносен ризик предизвикани од тероризам, кога се доаѓа во прв контакт со извршителите. Тие треба да се способни да ги препознаат промените во говорот на телото на извршителите и да бидат подготвени да применат соодветни ефикасни опции во постапувањето, како за заштита на животите, така и за успешно неутрализирање на извршителите. Сигнали на говорот на телото, кои укажуваат на :

-вознемиреност: спуштена глава, минимален контакт со очи, зацрвенето лице, сува уста, прекумерно подголтување, плитко дишење, чекорење, минимално или прекумерно зборување;

-вербална агресивност: провоцирање, чувство на загрозеност, навреденост или пониженост, фрустрираност, ментална болест, постапки, забрзано дишење, стискање на дланките, покажување прст, воинственост, викање, пцости итн.

-смирување, попуштање, предавање: ставање на рацете пред телото, вели „се предавам“-придружено со соодветен говор на тело, го врти грбот и со рацете ја покрива главата, намалување на насилно движење, повлекување, наведнување на главата, наведнување на очите, гледање надолу или ширење на очите, намалување на вербалниот тон и јачина, забавување на говорот, потполна неактивност, паѓање на земја, покривање, клечење, триење на рацете, бришење на потта, движење, поправка на облеката, косата,

вратоврската итн., побледување на лицето, знак за страв, подигање на веѓите и збрчкување на челото.

3.1.2. Иницијална фаза- Тактики за започнување на комуницирањето

Воспоставувањето на близок однос е главната состојка на секоја комуникација. Без постоење на одредена близина и доверба не може да постои ниту вистинска комуникација. Комуникациските вештини на првиот комуникатор се ефикасно средство за справување со состојби со висок безбедносен ризик.

По отпочнување и водење на комуникацискиот процес со извршителите, во состојби со висок безбедносен ризик, од страна на првиот комуникатор потребно е да се спроведе одредена стратегија во комуницирањето, насочена кон негово смирување и стабилизирање.

Првиот комуникатор, треба да му се обраќа смирено и со почит; да зборува едноставно без употреба на технички изрази; да му објасни на лицето што ќе преземе и за тоа да побара дозвола од него; да слуша внимателно и со емпатија; доколку е потребно да воспостави граници за агресивно вербално однесување.

При смалување на интензитетот на вознемиреност или агресивност во вакви ситуации, искусниот комуникатор најнапред ги зема предвид емоциите на лицето.

Како што споменавме, основната цел на првиот комуникатор по доаѓање на местото на настанот е да ја стабилизира состојбата и да ги смири извршителите; да добие што е можно повеќе информации поврзани со настанот и извршителите; да добие во време сè до доаѓање на тимовите за организирано постапување.

Во повеќето случаи, вознемиреното лице ќе се смири со одминување на времето. Следствено, ќе постои помала веројатност да повреди некого. Времето е скоро секогаш на страна на безбедносните сили, бидејќи често пати лицето има повеќе време да размисли, да се смири и да сфати дека контролата на инцидентот е во рацете на безбедносните сили, а не во неговите.

Во најмала рака, треба да се биде добар слушател. За жал, како и повеќето луѓе, и првите комуникатори сакаат да зборуваат и да бидат сослушани, но мора да научат како да и се дозволи на другата страна да се изрази без да биде прекината.

Добро/внимателно слушање е исто толку моќно средство за комуникација и влијание колку и доброто говорење. Најважната работа при комуникација е да се слушне она што не е кажано.

Со квалитетно или активно слушање, првиот комуникатор пренесува позитивна порака дека се обидува да разбере што сака да каже говорникот.

3.2. Фаза на организирано преговарање - содржина и форма на антитерористичкото постапување

Со формирање и отпочнување со функционирање на стратешките оперативни тактички командни места, како и со пристигнување на местото на настанот на специјалните оперативни тактички тимови, отпочнува фазата на организирано постапување. Во оваа фаза, отпочнуваат да се водат организираните преговори со земачите на заложници. Овие преговори ги води тимот за преговори на безбедносните сили под директна контрола на главното командно тело за менаџмент на терористичката закана.

Во оваа фаза, пред тимот за преговори се поставуваат неколку мошне значајни задачи:

а) Како прва задача што се поставува пред тимот за преговори е прибирањето на што е можно повеќе информации поврзани со сите аспекти на заложничката ситуација. Повеќето информации доаѓаат од службениците кои први пристигнале на местото на настанот, а особено од првиот комуникатор, но исто така и од физичкото обезбедување, сведоците, блиски лица со заложниците, од извршените проверки и историјатот на терористите-земачи на заложници и др.

Покрај ова, одговор на најголемиот дел од прашањата, преговарачите ќе може да добијат и од воспоставените непосредни комуникации со извршителите односно од нивното однесување во конкретниот случај. Тимот за преговори мора да открие кои се и колку се извршителите, нивниот пол и националност, припадноста на терористичка организација, како се вооружени и опремени, колку се обучени, стручни и искусни, кои се нивните барања; колку заложници држат и кои се тие, дали се посебно одбрани или се случајно затекнати на лице место, зошто ги држат заложниците, состојбата и условите во кои се наоѓаат итн. Информациите се добиваат со правилно водење на разговорите, во

правец кој го сака преговарачот и со внимателно слушање на она што го зборуваат грабнувачите. При тоа, може да се добијат и одредени индикатори за напредокот односно насоката на движење, на развојот на настаните и однесувањето на извршителите, што помага во нивното психолошко профилирање. Овие индикатори најчесто се бараат во: прво, содржините на нивната комуникација²⁹⁹; и второ, во формите на однесувањето на извршителите³⁰⁰. Преку овие информации тимот за преговори ќе може да донесе одредени констатации за тоа како извршителите би реагирале во одредени ситуации.³⁰¹

б) Паралелно со прибирањето на информации, следна задача на тимот за преговори е стабилизирање на состојбата, држење на работите под контрола и поттикнување и градење на односи на доверба помеѓу сите инволвирани страни.

Сите актери на заложничката драма (терористи, заложници и безбедносните сили) се соочуваат со специфични екстремни состојби:

-Терористите: да ги убијат заложниците или не, да се договараат или да останат при максималните барања, да се откажат или да останат до крај, да се предадат или да загинат сами или со заложниците. Во секој случај, колку и да се одлучни да го дадат и својот живот за нивната кауза, терористите опколени со антитерористички единици со часови се соочени со смртта, што кај нив сепак предизвикува многу непријатно чувство. Заради тоа тие се во состојба на постојана емоционална напнатост, а нивните чувства осцилираат помеѓу еуфорија и очај.

-Заложниците, од своја страна, се наоѓаат пред една своевидна сложена дилема: да се спротивстават при грабнувањето или без приговор да ги извршуваат наредбите на терористите, да планираат бегство или да се препуштат на судбината.

Соочени со голема неизвесност и ризик по нивниот живот, заложниците најчесто заземаат пасивен одбоен став во однос на терористите, и по можност помагаат на безбедносните сили. Сепак познати се случаи на крајно зближување со грабнувачите, од една страна, или пак нивно потценување и спротивставување на нивните барања, од друга страна. Ова се класични случаи од историјата на заложничките кризи, кои се наречени „стокхолмски и лондонски синдром“. Ваквите однесувања на заложниците во секој случај

²⁹⁹ Премин од насилна во одмерена комуникација, давање на лични информации, премин од емотивна во рационална содржина на комуникацијата, подготвеност за разговор за други теми итн.

³⁰⁰ Сnižување на тонот на гласот, забавување на говорот, подолготрајни разговори, зголемување на желбата за разговор со преговарачите...

³⁰¹ Negotiation in the New Strategic Environment: Lessons from Iraq, Tresler David, 2007, p.35-38.

може значително да влијае врз процесот на преговори и текот на разрешување на заложничката ситуација.

Во ситуациите со „Лондонски синдром“, заложниците не го сфаќаат сериозно ризикот и тежината на ситуацијата, одбиваат секаква соработка со грабнувачите, се противат на нивните одлуки или дури се обидуваат сами да се справат со ситуацијата. Ваквото однесување на заложниците ги иритира грабнувачите, и со цел спречување на ваквото однесување, а и неговото понатамошно ширење кај останатите заложници, тие најчесто ги убиваат ваквите заложници. Исто така, кај овој синдром може да се појави и панична реакција која може да доведе до смрт на еден ли повеќе заложници³⁰².

Од друга стана, различна е ситуацијата на зближување на заложниците со грабнувачите, која се нарекува „Стокхолмски синдром“³⁰³. Фактори кои влијаат во оваа насока на зближување на заложниците и терористите се повеќе. Тоа е најчесто: должината на времето на траење на заложничката ситуација, исполнувањето на барањата од страна на властите, сличност на политичите ставови и идеологијата со грабнувачите, големината на просторијата во која се задржани, однесувањето на терористите кон нив итн. Имено, колку е подолго времето поминато заедно, поголема е можноста да се јави „Стокхолмскиот синдром. Со тоа и можноста да бидат повредени заложниците станува помала. Затоа и една од основните цели на преговарачите е да добијат што повеќе во време и преку користење на преговарачки тактики да постигнат што е можно поголемо зближување на заложниците со грабнувачите.

Заложниците ги сметаат грабнувачите како свои заштитници, и сметаат дека животот им го должат на грабнувачите, а дека „тие надвор“ им се непријатели, пред се, заради долгото време поминато со грабнувачите, но и заради нивната пристрасност во размислувањето и чувствувањето во тие моменти. Тие размислуваат само за нивните животи и воопшто не им е грижа ништо друго.

³⁰² „Лондонскиот синдром“ е наречен по заложничката ситуација во Амбасадата на Иран во Лондон, Велика Британија, во мај, 1980 година, кога повеќе терористи влегоа во амбасадата и зедеа 26 заложници. Нивните барања беа да се ослободат нивните соборци во терористичките акции и да се смени ајатолахот Хомеини. Веднаш по самото започнување на заложничката ситуација, еден од дипломатите во амбасадата, се спротивставил на грабнувачите по што тие го убиле.

³⁰³ Летото 1973 година, во Стокхолмска банка влегол Јан-Ерик Олсон и земал три жени и еден маж за заложници. Заложничката ситуација траела шест дена, при што дошло до зближување на заложниците со грабнувачот. При излегувањето од банката, заложниците го штителе грабнувачот со своите тела. Една од грабнатите, подоцна, Олсон го посетувала и во затвор и дури сакала да се омажи за него.

-Безбедносните сили-преговрачите: да ги исполнат барањата или да се борат, да преговараат или не, да чекаат или да нападнат, да ги објавуваат информациите од настанот или да молчат, да попуштат во преговорите или да останат цврсти по секоја цена, да ги исполнат ветувањата дадени на грабнувачите или не, да го жртвуваат угледот на државата или на заложниците.

Преговарачот постојано и внимателно го слуша грабнувачот, со што постигнува намалување на неговата напнатост и вознемиреност, а со тоа и воспоставување на доверба помеѓу нив. Преку изразување на добра воља за сфаќање на мотивите за извршување на делото, преговарачот им посветува внимание и гради взаемен однос на доверба. Кога ќе се постигне одредено ниво на рационалност во однесувањето на грабнувачите, тимот за преговори започнува со нивно убедување да се откажат од своите намери, да се предадат и да ги ослободат заложниците. Во таа насока, тимот за преговори изнесува опции и аргументи за нивно откажување, наспроти тешките последици од нивното неоткажување од намерите за реализација на целите. Исто така, тимот за преговори се труди преговорите да ги држи континуирано активни, со што извршителите се насочуваат кон одржување на контактот, со што тие се исцрпуваат, заморуваат, им паѓа концентрацијата, а како резултат на тоа се дефокусираат од извршување на нивната намера и цел.

в) Следна задача (начело) е пролонгирање на ситуацијата, одолговлекување, добивање во време. Ова е потребно заради намалување на емотивната напнатост и вознемиреност и нестабилност на грабнувачите и заложниците. Секој контакт со грабнувачите треба да трае што е можно подолго. Ова е потребно заради тоа што времето е секогаш на страната на безбедносните сили. Од една страна, со одолговлекување на преговорите поголеми се шансите за постигнување на договор со грабнувачите, нивно одвраќање од првобитните намери и цели, а од друга страна, ако не е можно постигнување на мирно решавање на заложничката ситуација, тогаш со одолговлекување на преговорите, се овозможува подобра подготовка на специјалните единици за преземање на акција за ослободување на заложниците.

г) За цело време додека траат преговорите, тимот за преговори се грижи за безбедноста и сигурноста на заложниците.

д) Главна и крајна цел е убедување на извршителите да се откажат од своите намери, да ги ослободат заложниците и на мирен начин да се предадат на полицијата.

Во насока на одржување и развивање на ефикасни преговори со грабнувачите, тимот за преговори користи посебна техника во преговарањето наречена „активно слушање“.

Активното слушање вклучува дејствија како што се слушање, разбирање и повратна спрега³⁰⁴. Со употреба на оваа преговарачка техника тимот за преговори ги наведува грабнувачите да зборуваат повеќе и подолго, а преку тоа постигнува намалување на емоционалната напнатост кај нив, добива информации поврзани со заложничката ситуација, создава меѓусебен однос на доверба кој придонесува во насока на промена на однесувањето на грабнувачите. Активното слушање претставува механизам кој функционира во остварување на сите преговарачки цели во исто време. Може да се каже дека вештините на активното слушање се тајно оружје на ефикасното преговарање³⁰⁵. Вештините за активно слушање претставуваат најефикасен пристап при справување со состојби со висок безбедносен ризик-заложнички кризи.

Инструменти на активното слушање се содржани во: етикетирање на емоциите, парафразирање, огледало/рефлектирање, резиме, прашања од отворен тип, минимални охрабрувачи, ефективни паузи и „Јас“ пораки.

-Етикетирање на емоциите е инструмент-техника на активното слушање преку која се идентификуваат изразените чувства на грабнувачот и се означуваат емоциите кои тој се уште не ги препознал. Оваа техника е многу ефикасна и со нејзина помош може да се изгради одличен однос со спротивставената страна. Изразувањето емпатија подразбира разбирање и идентификација со емоциите, состојбата и мотивацијата на другиот и затоа придонесува за близок однос и градење на доверба. Емпатија не значи спротивставување ниту пак согласување. Во процесот на преговарање, не е важно само да се користат когнитивните стратегии и вештини. Исто така, етикетирање на емоциите или емотивното обележување може да биде многу ефективно. Добриот преговарач е свесен за своите и туѓите емоции и успева стратегиски да ги користи во процесот на преговори.³⁰⁶

³⁰⁴ Monahan Ainsworth, Katryn: Workbook on Mediation, Mediation TOT, Regional Program, "Working together", Romania, 2001.

³⁰⁵ Мојсиловиќ, Жељко: Тероризам и преговарање, Београд, 2009, стр.95.

³⁰⁶ Fromm, D.: „Emotion In Negotiation, Part I“, The Negotiator magazine, преземено од сајтот <http://www.negotiatormagazine.com> на 18.11. 2015.

Тимот за преговори, често пати може да изгради извонреден однос со извршителите, преку фидбек на емоциите кои тие ги покажуваат. При тоа, на располагање му се следниве комуникациски средства и техники:

-Тимот за преговори работи на смирување на вознемиреното лице со побавно и потивко зборување од неговото. Речениците најчесто ги започнува со негово *емотивно етикетирање*.³⁰⁷

-*Парафразирање*. Со користење на парафразирањето, како посебна комуникациска техника, тимот за преговори постепено презема контрола врз состојбата. Парафразирањето се користи за кратки потврди на значењето и за да се покаже внимателност. Преговарачот ги прераскажува зборовите на грабнувачот и при тоа им дава поинакво намалено значење. Парафразирањето му овозможува да се зборува без извршителот да се чувствува исклучено или прекинато. Често, парафразирањето ги поттикнува извршителите да почнат да слушаат, бидејќи во нивните мисли, тие го слушаат својот сопствен говор, а не говорот на преговарачот.

Парафразирањето исто така му помага на преговарачот да провери дали точно го разбрал извршителот. При повторување на зборовите на грабнувачот, тој може да го корегира размислувањето на преговарачот, доколку не бил во потполност разбран³⁰⁸.

-*Рефлектирањето* како преговарачка-комуникациска техника се користи така што дословно се повторуваат неколку последни зборови што ги изговорил грабнувачот³⁰⁹. Тоа е добра почетна техника и му помага на преговарачот да се ориентира кон грабнувачот³¹⁰.

-*Резиме* или периодично резимирање на главните сегменти од дотогашниот тек на преговорите. Преговарачот ги прераскажува главните сегменти од приказната која ја слушнал од грабнувачот додавајќи ги притоа чувствата на грабнувачот, а сето тоа раскажано со свои зборови. Резимирањето е задолжително во ситуации на промена на преговарачи кога новиот преговарач го користи резимирањето за да провери дали добро

³⁰⁷ Речениците ги започнува со: (Звучиш како да ..., Изгледаш..., Делуваш како да..., Ми се чини дека..., Препознавам гнев во твојот глас и се чини дека овој случај и тебе те повредил...итн)

³⁰⁸ Оваа комуникациска техника најчесто се манифестира преку (“Да го разјасниме ова убаво...кога рековте дека...”, “Чекајте да се осигурам дека добро слушнав што рековте сега ...”)

³⁰⁹ Висината на гласот на крајот на реченицата може да се користи или да демонстрира разбирање или да го охрабри грабнувачот да ја продолжи приказната.

³¹⁰ Жељко Мојсиловиќ, Тероризам и преговарање, Београд,2009, стр.95.

ги разбрал дотогашните настани, како и да оствари добар почетен контакт со грабнувачот³¹¹.

-*Прашања од отворен тип* се прашања кои не дозволуваат кратко одговарање со „да“ или „не“. Со прашањата од отворен тип преговарачот демонстрира искрена заинтересираност за слушање, при што се гради доверба, се даваат слобода на одговорот, го ограничуваат чувството на испитување на грабнувачот од страна на преговарачот.³¹²

Преговарачот никогаш не треба да започнува прашањето со— Зошто? Ова прашање обично ги става луѓето во одбранбена позиција и скоро секогаш го поттикнува грабнувачот да бара оправдување за своето однесување.

-*Минимална поддршка или позитивно мрморее* претставува кратки одговори или звуци кои значат дека преговарачот е присутен и дека слуша³¹³. Најдобро се користи кога грабнувачот зборува непрекинато подолго време. Луѓето сакаат да знаат дека соговорникот е тука и дека ги слуша. Позитивната минимална поддршка е најефикасна во комбинација со други комуникациски инструменти како што се рефлектирањето или парафразирањето.

-*Ефективни паузи* (тишина) се користат пред или веднаш по нешто значајно да се каже. Помагаат во фокусирање на мислите и интеракцијата, помагаат на грабнувачот да му се покаже дека конверзацијата е взаемен процес. Оваа техника исто така може да биде прикладен одговор на лутината на грабнувачот.

-„*Јас*“ *пораки* се изјави во прво лице еднина кои се користат за да се контрира на грабнувачот кој се однесува контрапродуктивно, но така што не изгледа навредливо и како директно обвинување³¹⁴.

Во оваа група спаѓаат и комуникациските инструменти со кои се дава признание односно се става лицето на степен повисоко³¹⁵. Преговарачот не треба да се извинува за

³¹¹ Пример: (“Во ред, она што досега ми го кажавте е дека ... и како резултат, се чувствувате ... Дали ве разбрав точно?”)

³¹² Преговарачот прашањето го започнува со : Кој? Што?, Како?, Кога? Колку? Кому? Би сакал да знам...?

³¹³ На пример: (А-хааа, вистина!?!...да?!...да...добро, итн)

³¹⁴ Пример: (Кога ти... јас чувствувам... затоа што...;- Кога ми викаш, се чувствувам фрустрирано бидејќи ме прекинуваш додека те слушам...;- Не можам да те слушам кога ми викаш...)

³¹⁵ Примери на „пофалба“:- Ми изгледаш како лице на кое можам да му верувам...- Ми се чиниш како силен тип и не би сакал да се бориме...- Ми се чиниш како тип кој има авторитет во оваа група...- Тоа дефинитивно беше интересен начин да се каже тоа...- Го почитувам фактот што имаше храброст да ми пријдеш и да се пожалиш...- Тоа беше навистина интересно, те молам кажи ми повеќе...)

нешто што не го направил, но често пати на тој начин може да ја придобие довербата на извршителот.

Во текот на процесот на остварување на главната цел за мирно разрешување на ситуацијата и ослободување на заожниците, тимот за преговори минува низ повеќе меѓу цели, а кои се однесуваат на добивање на што повеќе отстапки. Овие отстапки најчесто се однесуваат на олеснување на состојбата на заложниците, пуштање на одреден број на заложници, доставување на храна, вода, лекови и друга медицинска помош, комуницирање со некој од заложниците, барање да докаже дека заложниците се живи и здрави и сл.

На секое барање за отстапки од страна на грабнувачите следува нивно барање за отстапки од страна на тимот за преговори. Заради тоа, битно е претходно да бидат одредени границите до каде и за што може да се преговара и да се ветува на грабнувачите. Секое нивно барање се доведува во врска со добивање погодност за заложниците.

3.2.1. Варијабли на преговарачиот процес

Крајна и главна цел на преговорите е разрешување на заложничката ситуација по мирен пат, ослободување на заложниците и неутрализирање на терористите. Успехот во реализирањето на овие задачи секако дека ќе зависи од поголем број фактори.

Во вакви состојби, со висок безбедносен ризик, секогаш е голем процентот на влијание на непредвидливоста на самата ситуација. Покрај планирањето на настаните, веројатноста дека работите може да излезат од контрола во вакви кризни ситуации секогаш е голема. Од друга страна, реакциите на учесниците во вакви стресни и вознемирувачки околности најчесто е многу тешко да се предвидат и контролираат. Кога се работи со луѓе, особено во стресни состојби, треба да се има предвид дека не се работи со логички суштества, туку со луѓе кои се раководени од емоциите, предрасудите, амбициите, суетите, мотивите и целите.

Сепак постојат и многу други фактори кои секој посебно и сите заедно имаат големо влијание врз крајниот исход на преговорите во секоја конкретна ситуација. Идентификацијата на факторите, утврдување на нивната природа; констатирање на карактерот на нивното влјание и последиците од нив, придонесува за градење на ефикасно

и ефективно преговарање за постигнување на мирно решение. Поедини автори, во своите истражувања посветуваат внимание на одредени групи на фактори. Така на пример, во една своја студија, Лубек го анализира влијанието на три независни фактори (степенот на демократија во државата, бројот на терористички напади и на жртви, и на крајот, степенот на стабилност и успешност на државата) врз резултатите од преговорите со терористите³¹⁶. Од друга страна, Минво Јун во својата студија, го истражува влијанието на варијаблите: барања на терористите, верската припадност на терористите, времетраењето на заложничката криза, користењето на заложниците како жив штит и сл., врз судбината на заложниците односно врз успешноста на преговорите за нивно ослободување³¹⁷.

Еден од факторите со особено големо влијание врз преговарачкиот процес е компетентноста на преговарачите. Преговорите со грабнувачите ги водат специјално обучени припадници на безбедносните сили. За таа цел тие посетуваат посебни тренинзи, курсеви и обуки каде се стекнуваат со потребните знаења и вештини за водење преговори за заложници.

Најчесто тимовите за преговори се составени од следниве членови:

1. Раководител или координатор на тимот-неговата улога во тимот за преговори се состои воглавно во раководење со тимот и координирање на активностите внатре во тимот и помеѓу тимот и главното раководно тело-штаб.

2. Прв преговарач-остварува и одржува контакт со извршителите, заложниците и други лица инволвирани во заложничката ситуација, со цел преку преговори, по мирен пат да заврши кризата или да добие време и потребни информации за ослободување на заложниците и онеспособување на извршителите.

3. Втор преговарач-за цело време го следи преговарачкиот процес, му дава сугестии на првиот преговарач и по потреба и процена на раководителот на тимот, го заменува првиот преговарач.

4. Документарист-прибира и предава информации од и до тимот за преговори и останатите инволвирани безбедносни служби во настанот. Ги документира хронолошки информациите и настаните и ги прави прегледни за првиот преговарач.

³¹⁶ При тоа доаѓа до заклучок дека овие три независни фактори немаат никакво конкретно влијание врз квалитетот и резултатите од преговорите. Види пошироко: Lubeck, Amber,; Evaluating Conditions for Successful Negotiation with Terrorists, Central European University, Budapest, 2012, p.34.

³¹⁷ Yun, Minwoo,; Hostage Taking and Kidnapping in Terrorism, <https://kukampus.kaplan.edu>, преземано на 10.02.2017 год.

5. Техничар-се грижи за непрекорно функционирање на техничката опрема и помагала.

6. Психолог-како специјалист од односната област, врз основа на преговорите и останатите достапни информации за сторителите, го одредува нивниот психолошки профил, и дава сугестии за насочување на текот на преговорите во одреден правец согласно психолошките карактеристики и состојби на лицата. Неговата стручна помош и експертиза е од огромно значење и претставува позитивен фактор во преговорите, но може да има негативно влијание доколку се дозволи психологот непосредно да преговара со извршителите.³¹⁸

Во одредени ситуации, во процесот на водење на преговори, може да се донесе одлука, со грабнувачите да преговараат и надворешни лица односно лица кои не се членови на Тимот за преговори. По барање, уценување или заканување на грабнувачите, имајќи ги предвид приоритетите на преговарањето, а пред се животите на заложниците, раководството може да дозволи надворешни лица, најчесто преведувачи, медиуми, роднини, свештени-верски лица, адвокати, советници, политички лидери, и сл. да комуницираат со грабнувачите. Ваквите отстапки од правилото, односно преговарање од страна на надворешни лица, секогаш претставува фактор кој негативно влијае врз текот и остварувањето на крајните цели на преговорите за заложници. Во вакви ситуации, доколку е можно, потребно е преговарачите да се претставуваат како лицата кои ги бараат грабнувачите (свештено лице, адвокат, новинар...) или да ги користат услугите, советите и насоките на вакви категории лица, но да се одбегнува тие лица непосредно да преговараат со грабнувачите. Доколку се дозволи да се преговара преку некоја од овие категории на лица тогаш е потребно да се постапува крајно внимателно и под постојана контрола врз нив.

Особено негативен ефект предизвикува факторот на учество во преговорите на високи раководни лица припадници на безбедносните сили. Тоа се најчесто високи раководители во безбедносните организации, членови на раководните тела со инцидентот, високи политички раководители и др.

³¹⁸ Во зависност од одредени околности, тимот за преговори може да функционира во потесен состав од тројца членови, а може и да се прошири по потреба уште и со супервизор, преговарач задолжен за прибирање на информации од други извори итн.

Во одредени ситуации, во текот на преговорите се вклучуваат најчесто раководители на кризното раководно тело. Ваквата состојба има негативно влијание врз преговарачкиот процес особено заради попречувањето на тимот за преговори да ги применува стратегиите, комуникациските тактики и техники. Раководителите се стручни и компетентни за донесување на одлуки за менаџирање на кризата, но не и за водење на преговори. Како што преговарачите не треба да преземаат активности за раководење со акцијата за ослободување на заложниците, така и раководителите не треба да преговараат. Преземањето на активности и донесувањето на одлуки од страна на раководителот, во областа на преговарањето, за која не е стручен, е фактор кој негативно влијае врз преговорите и целокупното менаџирање со инцидентот. Еден од негативните фактори кои влијаат врз преговорите е мешање во преговорите од страна на лица кои донесуваат политички одлуки.³¹⁹ Негативните ефекти од преговарањето на раководителот со инцидентот особено се огледаат во преклопување на одговорностите, демотивирањето на тимот за преговори, дефокусирање на процесот на преговорите³²⁰. Честопати, во одредени ситуации, преговарачките тимови воопшто и не се информираат ниту повикуваат да земат учество во справување со инцидентот. Некои раководители, сомневајќи се во преговорите како средство за успешно справување со заложнички ситуации, се зафаќаат со решавање на инцидентот без никакво отпочнување, ниту водење на преговори со грабнувачите.

Следен важен фактор, кој има свое влијание врз правилното функционирање на тимовите за преговори е организациската поставеност. Во некои безбедносни системи, преговарачките тимови се составен дел на специјалните тактички антитерористички единици. Ова се оправдува од потребата заедно да постапуваат, да соработуваат, ја користат логистиката на единицата, побрзо односно истовремено со тактичните тимови пристигнуваат на местото на настанот итн. Меѓутоа, ваквата организациска структура и поставеност на преговарачките тимови заедно со специјалните тактички единици, има суштинско негативно влијание врз местото и улогата на тимот за преговори, а со тоа и врз местото на преговарањето во справување со заложнички ситуации. Специјалните тактички

³¹⁹ Мојсиловиќ, Жељко: Тероризам и преговарање, Београд, 2009, стр 98.

³²⁰ На овој начин, исто така доаѓа и до маргинализирање на тимот за преговори и напуштање на курсот на стручното преговарање. Ова негативно влијание може донекаде да се ублажи доколку раководителот прецизно постапува и ги слуша насоките на лидерот на преговарачкиот тим.

единици, суштински различно од преговарачите, ваквите ситуации со висок безбедносен ризик ги разрешуваат со употреба на насилни средства по насилан пат. Имено, секојдневното, заедничко работење, функционирање и егзистирање на припадниците на тимовите за преговори со специјалните единици, придонесува преговарачите многу лесно да потпаднаат под влијание на начинот на размислување и работење на специјалните тактички единици (снајперисти, тимови за упад...), а со самото тоа нивната работа во вакви вонредни ситуации да се сведе само на добивање на одредено потребно време за распоредување на тактичките тимови. Тимовите за преговори треба тесно да соработуваат со тактичките тимови, но во никој случај не треба да се дел од овие единици, ниту организациски, ниту функционално, ниту просторно. Тимовите за преговори, треба да се заштитени од секакви надворешни влијанија, кои би можеле да го реметат начинот на нивната работа и остварување на нивната основна цел-разрешување на заложничката ситуација по мирен пат.

Изборот и употребата на соодветни комуникациски средства односно начини на комуницирање во преговарањето е фактор кој има свое влијание врз неговата ефикасност. Преговорите може да се водат преку телефон, радио врска, мегафон, може да се преговара лице во лице или преку посредник.

Еден од факторите на влијание врз преговорите се медиумите и нивното однесување во вакви состојби со висок безбедносен ризик. Токму фактот што ваквите состојби претставуваат сериозна закана и ризик по животите на голем број луѓе, најчесто невини жртви; долготрајноста на состојбата, која носи неизвесност и која понекогаш може да трае со денови, недели, па и месеци, ги чини посебно интересни за јавноста и медиумите кои со нетрпение чекаат на расплет на ситуацијата. Од друга страна, медиумите за терористите претставуваат неопходно средство за пренесување на барањето, пораката, заканата, условите. Всушност, состојбите со висок безбедносен ризик, вклучително и заложничките кризи, се преземаат првенствено да се придобие вниманието на медиумите, а преку нив и на јавноста³²¹. Во крајна линија, доколку не би постоеле медиумите, нема да постои и тероризмот-барем не таков каков што го познаваме. Во таа смисла, влијанието на медиумите е огромно. Тие најчесто се единствениот извор преку кои јавноста се информира за конкретни случувања, па и за терористички закани.

³²¹ State Department, USA, Hostagenegotiation Course, Washington,D.C., 1996,стр.2-3

Профитабилноста на ваквиот тип на настани, за медиумите претставува движечка сила во насока на детално и брзо известување за случувањата, што не ретко придонесува дури и некој маргинален незначителен настан да го преувеличаат во настан со огромни димензии³²². Големата заинтересираност и ангажман на медиумите во врска со информациите за заложничката ситуација, често пати може да го загрози преговарачкиот процес, а со тоа и животите на заложниците. Тоа пред сè се однесува на пренесување на текот на преговорите и евентуалната акција за ослободување на заложниците „во живо“. Во таа борба на медиумите за што побрзо и поцелосно информирање на јавноста, всушност ненамерно им помагаат на терористите, откривајќи што знаат силите за безбедност, какви им се идните намери и планови³²³.

Имајќи го предвид наведеното, произлегува дека соработката на безбедносните служби со медиумите во текот на преговорите и целата акција на ослободување на заложниците мора да биде внимателно подготвена и реализирана, пред се заради отстранување на грешките и евентуалните негативни последици од несоодветното постапување на медиумите. Соработката со медиумите е неопходна и заради поволно решение на заложничката ситуација. Имено, во ситуации кога грабнувачите не сакаат да комуницираат со преговарачите, преговорите може да се одвиваат и со посредство на медиумите.

Основен мотив на човекото постапување е задоволувањето на неговите потреби. Во таа смисла, заради остварување на некои од своите потреби, луѓето се спремни да преземаат одредени активности. Овој факт, тимот за преговори може да го употреби во процесот на преговарање со терористите, кога е потребно да ги натера да дејствуваат во одредена насока односно да го променат однесувањето. Всушност, преку договарање за задоволување на некоја од нивните потреби: физиолошки, безбедносни, социјални, потреби за углед и почитување, како и за самопотврдување, да се убедат извршителите да направат некои отстапки.³²⁴

Стручноста на членовите на тимот за преговори, исто така, претставува важен фактор за успешни преговори. Најчести грешки од страна на преговарачите се однесуваат на :

³²² Исто,стр.2-4

³²³ Мојсиловиќ, Ж: Тероризам и преговарање, Београд, 2009, стр 105.

³²⁴ Стевановиќ,О.: Руковођење у полицији, Полициска Академија, Београд, 2003, стр.314.

-погрешно употребени зборови кои предизвикуваат емотивна реакција на извршителот: тука спаѓаат зборови као што се затвор, апсење, наредувачки зборови, убивање, пукање, кривично дело, осуда, мртви, ранети, специјални единици итн,

-следна грешка е губењето на доверба кај извршителите со преземање на неуспешни потфати за ослободување на заложниците,

-заморот исто така може да биде причина за грешки,

-на крајот, една од најголемите грешки е немањето потребна координација со тимот за ослободување на заложниците.

3.2.2. Културните разлики и преговорите

Кога преговорите се водат помеѓу претставници на различни култури, заради разликите во однесувањето на соговорниците, кои што настануваат како резултат на различните сфаќања и системи на вредности, потребите, навиките и сл., се создаваат пречки во преговарачкиот процес односно бариери на самото комуницирање. Овие пречки може да бидат: 1. Физички (опкружување, комодитет, услови и потреби, средства за комуницирање-телефон, радио, писмо...); 2. Етички, религиозни и социјални разлики; 3. Различни субјективни индивидуални перцептивни карактеристики; 4. Различен степен на ментална инволвираност во реоворите; 5. Различни животни искуства; 6. Емотивната компонента на учесниците во процесот; 7. Јазична бариера (различен јазик, различен жаргон, различен речник...); 8. Различно значење и толкување на невербалните пораки-говорот на телото; итн.

Непознавањето на туѓата култура претставува сериозен недостаток во процесот на преговорите. Во насока на разбирање на причините за различниот начин на однесување на соговорнициот, потребно е истражување на системот на неговите вредности, како основ и патоказ за изградба на доверба која е неопходно потребна за одвивање на ефикасен пореговарачки процес.

Познавањето на факторите кои имаат значително влијание врз преговорите, претставува еден од важните услови за изградба на соодветна преговарачка стратегија и успешно реализирање на целите на преговарањето.

3.3. Фаза на стабилизација

На крајот доаѓа фазата по извршениот терористички акт која може да е содржана од повеќе елементи. Во контекст на интересот на овој дел од трудот, ќе ги потенцираме елементот на комуникација со терористите и нивните помагачи, во насока на нивно апсење, како и преговарање со нив за откривање на терористичката мрежа, останати учесници, помагачи, организатори и сл. во терористичкиот акт, во замена за обезбедување на подобри услови, поблага казна и сл. За оваа фаза карактеристични се преговорите на безбедносната заедница со поддржувачите, помагачите и симпатизерите на терористичката организација во насока на омалуважување и намалување на ефектите од терористичкиот напад и оградување на поддржувачите од нападот.

Имајќи го предвид интересот на теорористите за ефектите од нивниот напад и добивањето информации во таа насока, помеѓу другото и преку средствата за јавно информирање, во оваа фаза, многу е важна соработката на безбедносната заедница со медиумите во насока на испраќање пораки до терористите, давање планирани дозирани информации наменети за нив, итн.

Секако дека оваа фаза е значајна и по активностите што се преземаат во насока на анализа на преговарачкиот процес, кој штотуку завршил и изнаѓање на модалитети за нивно идно отстранување.

ГЛАВА VI

ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ЕМПИРИСКОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

Заради утврдување на општествената и научна релевантност и вредност на комуницирањето во безбедносната заедница, особено потребата од него, неговите специфичности, неговото место, улогата и значењето што го има во безбедносната организација и заедницата во целина; утврдување на детерминирачките и условувачки фактори и причини кои имаат пресудно влијание врз постоењето, квантитетот и квалитетот на безбедносното комуницирање, беше спроведено истражување, а врз основа на неговите резултати се постави една платформа за понатамошни истражувања во насока на изнаоѓање на повисоки форми на комуникациски системи во безбедносната заедница, што ќе дадат свој придонес во поефикасно и поефективно остварување на нејзината функција и на нејзините цели и задачи.

1. Концептуална рамка-опфат на истражувањето за значењето и специфичностите на безбедносното комуницирање во состојби со висок безбедносен ризик

Од квантумот на испреплетените општествени комуникациски канали на размена на информации и нивна перцепција, ова истражување за свој предмет го издвојува комуницирањето на безбедносната заедница, а особено улогата, значењето, потенцијалите и неговите специфичности што ги има во секојдневното функционирање на безбедносната заедница, воопшто, и како функција на кризниот менаџмент, посебно.

Основна цел на ова истражување беше да се согледа потребата и придонесот на специфичните содржини и форми на безбедносното комуницирање, во спречување и разрешување на состојби со висок безбедносен ризик предизвикани од тероризам. Во тој контекст и неговото значење, местото и улогата во севкупните напори на безбедносната заедница за справување со ваквите состојби на ефикасен ненасилен и мирен начин.

Спроведеното истражување, на безбедносното комуницирање во состојби со висок безбедносен ризик, што беше направено за потребите на овој труд, се базира на научно емпириска елаборација на различните аспекти на предметот на истражување.

Во насока на реализација на целите на ова истражување, со интенција за што пообјективно, посеопфатно и попрецизно утврдување на фактите, беше извршено собирање на податоци поврзани со предметот на истражување, имајќи го предвид карактерот и сложеноста на овој феномен, применувајќи ги соодветните научно истражувачки стандарди.

Истражувањето беше насочено кон три сегменти на безбедносното комуницирање: 1. Комуницирање внатре во безбедносната заедница/организација; 2. Комуницирање на безбедносната заедница со јавноста; и 3. Комуницирање на безбедносната заедница со терористите/терористичките ентитети. Ваквата поделба беше направена од причини на целисходност, ако се има предвид сложеноста на предметот на истражувањето, а и од причини за попрецизно утврдување на посебностите и специфичностите на овие три дела од една целина.

Во првиот дел, комуницирање внатре во безбедносната заедница, истражувањето најнапред, беше насочено кон факторите-варијаблите кои го условуваат и детерминираат комуницирањето внатре во безбедносната заедница. Тие примарни фактори, иако не и единствени, но како најдоминантни, беа групирани во три големи целини, и тоа: безбедносната заедница (нејзината организациска структура), опкружувањето во кое функционира безбедносната заедница и човечкиот фактор (припадниците на безбедносната заедница). Потоа, истражувањето беше посветено на самото безбедносно комуницирање внатре во организацијата. Тоа се состоеше во констатирање на постоечките состојби во врска со комуницирањето во безбедносната организација: формите, видовите, карактеристиките, модалитетите; местото и улогата како и значењето што го има во функционирањето на организацијата, неговото влијание врз останатите сегменти на организацијата и на безбедносниот и кризен менаџмент, со посебен осврт на значењето што го има безбедносното комуницирање во состојбите со висок безбедносен ризик и терористичка закана. На крај, последниот сегмент од ова истражување, всушност, претставува проверка и потврдување на резултатите од истражувањето; утврдување на карактеристики, содржини и форми, стратегии и тактики на ефективно добро безбедносно комуницирање во рамките на безбедносната организација; изработка на теоретски модел на комуникациски систем со потребните компоненти во нивната меѓусебна зависност и поврзаност.

Во вториот дел, „комуницирање со јавноста“, интересот на ова истражување беше насочен кон комуницирањето на безбедносната заедница со медиумите и јавноста, во состојби со висок безбедносен ризик односно во кризни состојби предизвикани од тероризам. Особено внимание е посветено на значењето, местото и улогата на безбедносното комуницирање со јавноста, во целината на кризниот менаџмент; внатрешната јавност, општата и посебните јавности; политиките, стратегиите и техниките за прибирање на податоци од јавноста и креирање и насочување на јавното мнение во конкретни состојби со висок безбедносен ризик. Во таа смисла, покрај останатото, стана збор и за начините за зачувување и јакнење на угледот и довербата на јавноста во безбедносната заедница.

Во третиот дел, насловено како „преговори со терористи“, истражувањето беше насочено кон спецификите на овој комуникациски процес помеѓу две спротивставени страни, како средство за мирно решавање на високо ризичната состојба; елементите на преговарањето: учесниците, преговарачкиот процес и резултатите од преговорите.

1.1. Методолошка рамка на истражувањето

Во насока на реализација на ова истражување, беа применети повеќе методи. Социолошкиот метод како генерален метод на проучување на општествените појави и процеси, во ова истражување беше применет во делот на анализата и прогнозата на актуелните општествени појави што претставуваат причина или се последица и резултат од безбедносното комуницирање внатре во организацијата на безбедносната заедница. Ова, пред сè, се однесува на појавите, процесите, промените и односите кои потекнуваат од поширокото безбедносно опкружување (безбедносните предизвици, ризици и закани; кризите предизвикани од тероризам и состојбите со висок безбедносен ризик;), потоа односите и процесите кои се одвиваат внатре во организацијата на безбедносната заедница (организациската структура, менаџментот со човечки ресурси, безбедносниот и кризен менаџмент, комуникациските системи, механизми, канали и мрежи;) до општествените односи на интеракција помеѓу луѓето-припадници на безбедносната заедница (комуникациските односи и способности, бихевиоризмот, културата на комуницирање како сегмент на безбедносната култура, стручноста на луѓето во безбедносната организација итн).

Следен метод на истражување беше историско-компаративниот метод. Преку него беа опфатени хронолошките текови на развој на комуницирањето во безбедносната заедница, како и споредбената квантитативна и квалитативна анализа и обработка на достапни податоци за комуницирањето во безбедносните заедници во светски рамки.

Треба да се нагласи, дека за потребите на ова истражување главно беше користен методот студија на случај.

Студијата на случај е приказ на уникатноста, посебноста, функционалноста на организацијата на безбедносната заедница: нејзината структура, институциите, поединците во неа, процесите, програмите, одреден број на случаи, настани и услови и нивните односи. Овој квалитативен метод на истражување ми овозможи да ги истражам современите реални состојби во оваа област, да ја разберам комплексноста на односите по прашањето на безбедносното комуницирање на безбедносната организација, го потврди она што веќе беше познато и ги прошири моите искуства и сознанија, за преку тоа да можам да формирам одредени идеи, размислувања и предлог-модел за безбедно комуницирање, од една страна, и унапредување на методологијата на истражување во оваа сфера од друга страна.

Студијата на случај овозможи детална анализа на комуницирањето внатре во безбедносната заедница, вклучително и на комуницирањето со јавноста и преговорите за заложници. Опфатени беа безбедносни органи и институции од државниот и од приватниот сектор и тоа во реално опкружување и услови на: 1) секојдневно нивно функционирање во редовни „стабилни“ услови на работење (подготвителна фаза), преку употреба на поголем број на истражни техники и 2) во одреден број на ситуации, настани и околности на вонредно кризно постапување.

Конкретно, во рамките на „студијата на случај“ беше опфатено функционирањето на организации/институции на безбедносната заедница (МВР, Службите за итни интервенции, Службата за безбедност на аеродромот А. Велики-Скопје, и други приватни агенции за обезбедување). Предмет на интерес беше функционирањето на организацијата во редовни услови на работење, преку следење на две групи на насоки-варијабли: првата, во поглед на организациската структура, и втората, во поглед на менаџментот со човечките ресурси.

Покрај студијата на случај, заради сензитивноста на истражувањето, првенствено беше користен и методот на сценарио. Методот на сценарио беше имплементиран преку организација и реализација на неколку оперативни тактички вежби-оперативни истражувања, со посебни сценарија на тема-„менаџирање на кризи предизвикани од тероризам“: грабнат воздухоплов на аеродромско пристаниште, заложничка криза во аеродромска зграда, анонимна најава за подметната бомба во воздухоплов, откриена експлозивна направа во патнички багаж, грабнат туристички брод на охридското езеро.

И во двата случаи истражувањето беше фокусирано на комуницирањето во тие рамки и инволвирани субјекти.

При изведување на оперативни тактичките вежби, интересот беше насочен кон функционирањето на организацијата по однапред зададени сценарија на вонредни или на кризни услови предизвикани од тероризам, односно состојби со висок безбедносен ризик.

Сценариото имаше задача да се насочи вниманието врз причинските процеси и точките на одлучување и да даде одговор на два вида на прашања:

1. Како може прецизно да се дојде до некоја претпоставена ситуација, чекор по чекор?

2. Кои алтернативи постојат, за безбедносната организација и секој од учесниците поодделно, во секоја етапа и секој момент, да го спречат, пренасочат или да го продолжат процесот?³²⁵

Основна задача на сценариото е да изложи на што поаргументиран начин одреден број на „можни идни состојби“.

Значи, примената на методот на сценарио во безбедносното истражување претставува своевидно „стратешко планирање“ преку изработка на безбедносна процена за идните услови на опкружувањето релевантини за остварување на мисијата на безбедносната заедница. Исто така, методот на сценарио беше во насока за квалитативно предвидување на настани преку дефинирање на опции за можни идни сценарија. Секогаш кога се користи методот на сценарио треба да се има предвид дека сценариото повеќе претставува општ опис на тоа како сегашноста може да се развива во иднина, отколку

³²⁵ Kahun H, Wiener A.: The Year 2000, Mc Millan, New York, 1967, p.263, преземено од Машиќ, Бранислав и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр.150.

визија за прецизни конкретни идни алтернативи кои може да се случат во иднина, но ниту една не е целосно извесна.³²⁶

Сценаријата може да бидат фиксни, крути, прецизни, или може да бидат меки, флексибилни, дескриптивни и променливи. Во ова конкретно истражување користени се комбинации на различни типови на сценарија.

Употребата на методот на сценарио во безбедносното истражување има покрај научна теоретска уште и голема практична оправданост. Со примена на методот на сценарио и од него добиените резултати, безбедносната организација ќе биде прилагодена да одговори на секое сценарио. Тоа е најчесто формализирано во контингентните (повеќеваријантни) планови кои се однесуваат на различни сценарија.

Во текот на истражувањето, кое се одвиваше од 2012 година до 2015 година, беа организирани и беа реализирани пет оперативно тактички вежби на зададено сценарио, две „On the table” вежби, повеќе работилници на зададена тема-комуницирање во состојби со висок безбедносен ризик, студија на случај, евалуација и проценка на развој. Како непосреден учесник во изготвување на сценаријата и менаџер-координатор во практичните реализации на оперативно тактичките вежби, по зададените сценарија на различни состојби со висок безбедносен ризик предизвикани од тероризам, во кои што учествуваа реално надлежните и одговорните безбедносни и други субјекти, беше создадена можност на повеќе начини непосредно и посредно, со употреба на разни истражувачки техники и инструменти да бидат собрани податоци од интерес за ова истражување, а кои се однесуваат на безбедносното комуницирање во вакви состојби.

Во Методот на сценарио, како техники за прибирање на податоци, покрај непосредното набљудување, увидот во документите од настаните: наредби, инструкции, извештаи, брифинзи, пресконференции, соопштенија, и друг пишан, аудио и видео материјал, пред се, беше вклучено испитувањето на учесници, односно нестандардизирано интервју со припадници на безбедносната заедница и останати учесници во реализација на оперативно тактичките вежби-одредување на потребните информации и потенцијални извори за нивно прибирање: поединци-припадници на безбедносни институции-особено раководители од различни хиерархиски нивоа, документи и извештаи од работењето на

³²⁶ Различно од традиционалното предвидување, овде предвидувањето е засновано врз ставот дека иднината многу тешко може да се мери и контролира.

безбедносната заедница. Во насока на обезбедување на што е можно поцелосна слика, оваа студија на случај беше базирана врз повеќе извори на информации обезбедени преку повеќе техники на истражувањето: проект документи, извештаи, архивски материјали, мониторинг посети, разговори со соработници, наменски работилници, бреинсторминг сесии, прибирање на податоци за објекти, оценски мисии, интервјуа/прашалници, евалуации, набљудување и др.

При тоа особено внимание е посветено на нестандардизираното интервју. Интервјуата се претходно подготвени и испланирани, како во поглед на испитаниците, така и во поглед на прашањата, термините, опкружувањето, анализата, документирањето и сл.

Што се однесува до статистичкиот примерок во ова истражување беше извршено интервјуирање на примерок по слободна процена, односно интервјуирани беа припадници (професионалци во одделни области од безбедноста) на службите, кои се воедно и реални учесници во справување на состојби со висок безбедносен ризик предизвикани од тероризам. Од тој аспект, нестандардизираното интервју беше со ограничена примена. Примерокот што беше опфатен со интервјуто беше намерен со цел добивање на податоци „од прва рака“ од оние кои директно се инволвирани во справување со ваквите состојби, било да се работи за припадници од раководниот состав или од непосредни извршители на задачите на оперативно или тактичко ниво.

Вкупно беа интервјуирани 35 лица. Интервјуата се водени во временска рамка од две години и најчесто поврзани со реализација на зададените сценарија, пред, за време и најчесто по завршување на секоја оперативно тактичка вежба, но и за време на работилниците, што беа одржувани на оваа тема. Со повеќе од половината испитаници разговорите се водени неколку пати, добар дел и на истите прашања, заради согледување на развојната компонента, после секое реализирано сценарио. Одреден број прашања се разликуваа во зависност од профилот и рангот на испитаникот. Во текот на испитувањето користени се отворени прашања, за да се добијат искрени и поцелосни одговори.

Поединците кои беа опфатени со ова истражување, беа актуелни или поранешни припадници на организации од безбедносната заедница на Република Македонија (Министерството за внатрешни работи, Министерство за одбрана, Армијата на Република Македонија, Дирекција за заштита и спасување, Агенција за цивилно воздухопловство,

Езерска капетанија, аеродромско претпријатие-ТАВ Македонија, приватни агенции за обезбедување); ОБСЕ, безбедносните структури на некои странски земји-нивни претставници; противпожарни единици, служба за итна медицинска помош; медиуми и безбедносни аналитичари. Истите се од различен профил и хиерархиско ниво во организаците каде работат. На пример, разговарано е со високи раководители на стратемиско ниво во МВР на РМ, раководители во оперативниот сектор, припадници – инспектори од областа на менаџмент на кризи, антитероризам, односи со јавност, менаџмент со човечки ресурси, криминалистичка техника и истражители, специјални единици (бомбашки техничари, тимови за упад, физичко и сообраќајно обезбедување, снајперисти, штабни офицери, преговарачи, припадници на приватни служби за обезбедување, новинари, безбедносни аналитичари и сл).

За полесна обработка на резултатите, испитаниците беа поделени во неколку категории и тоа: претставници на извршната власт, раководна структура, топ менаџери, менаџери од средно ниво, останат стручен персонал, приватно обезбедување итн. Интервјуата беа фокусирани на утврдување на ставовите и мислењата на испитаниците во врска со актуелните состојби поврзани со комуницирањето во функција на менаџментот на состојби со висок безбедносен ризик; местото и улогата што фактички ја има безбедносното комуницирање; согледувањата што ги имаат за потребата од унапредување на улогата на безбедносното комуницирање и насоките на развој; методи и средства за реализација на развојната компонента на комуницирањето; состојби и потреби поврзани со субјективниот фактор во оваа насока; нормативно-правната дејност за стандардизирање и уредување на оваа област од безбедносното постапување; размислувања поврзани со спецификите на посебните сегменти на безбедносното комуницирање внатре во безбедносната заедница, комуницирање со јавноста и преговори со терористи во состојби со висок безбедносен ризик; воспоставувањето на стандардни оперативни процедури, протоколи и други форми на координирано комуницирање итн.

Се смета дека вака релизираната методологија за добивање на податоци поврзани со предметот на ова истражување, е најсоодветна и овозможува висок процент на реализација на целите и задачите на ова истражување, ако се има предвид природата, карактерот и специфичностите на предметот на истражувањето-безбедносното комуницирање во состојби со висок безбедносен ризик предизвикани од тероризам.

Во овој случај целите на истражувањето во голема мера беа остварени и беа добиени резултати според очекувањата. Сепак во однос на интервјуата се покажаа одредени слабости, кои пред сè се однесуваат на нерасположеноста за соработка на овој план, одредени испитаници не беа подготвени за давање целосни одговори, потоа постоеше неподготвеност за разговор на одредени испитаници, одредена резервираност и поголема затвореност. Ваквата состојба се должи пред сè на специфичноста и одреден степен на тајност во постапувањето во вакви состојби, но и од причини на неспремност и немање доволно искуство во делот на комуницирањето во вакви состојби.

По собирање на податоците, следеше анализа на собраниот материјал: резултатите од набљудувањето и податоците од интервјуата според темите кои ги обработуваат, за да се направи „природен дневен ред“ кој понатаму ќе се процесуира. Во таа насока пред сè вршена е анализа на содржината, семантичка и фреквентна, со што се задржува автентичноста на податоците содржани во интервјуата и документите.

По анализата следува синтеза на сите точки на интервјуата, за да се истакнат неизвесните области и делови, како и меѓусебната поврзаност на прашањата и одговорите кои се обработуваат.

Организирани се неколку работилници за истражување на клучните прашања за да се подобри разбирањето на повторувањето во однесувањата, преземените дејствија и причинско последичната поврзаност односно условеност со комуникациските инструменти кои се употребени, да се идентификуваат пропустите од претходните кои треба да се отстранат во следните постапувања и да се подобрат и прилагодат насоките на комуникациските инструменти, тактики и стратегии по зададените сценарија. На тој начин се создава широка лепеза на стратегиски можности односно алтернативи на сценарија кои може да се разработуваат во иднина.

Разработувани се и тестирани повеќе стратегиски опции во однос на дадените сценарија за да се процени нивната цврстина. Постапувањата и резултатите се анализирани низ призмата на влијанието, значењето, местото и улогата на безбедносното комуницирање преку одредени комуникациски средства во реализација и успешноста на кризниот менаџмент односно менаџмент на состојби со високо безбедносен ризик предизвикани од тероризам.

На крајот ќе биде истакнато дека е потребно да се истакне дека не постои општоприфатена методологија или постапка за правење на сценарио како резултат од процесот на методот на сценарио. При изготвување на сценаријата беа користени аналитички средства во комбинација со безбедносни податоци и извршени безбедносни проценки за евентуални можни загрозувања на безбедноста за да направам што е можно посеопфатни, пореални сценарија на можни исходи. При тоа акцентот беше ставен на комуницирањето во основните и битни негови аспекти. Важно да се спомене на ова место е дека сценаријата не беа давани во целост одеднаш, непроменливи и еднонасочни. Истите се надополнуваа во текот на одвивање на настаните, понекогаш разработувајќи и по повеќе алтернативи и повеќе насоки на развој на настаните, сè со цел разгледување на повеќе модалитети и влијанија што различните комуникациски инструменти и тактики ги имаат врз целокупниот менаџмент и постапување на безбедносните служби. Ова особено се однесуваше на делот за преговорите за заложници, каде се тестираше импактот што го имаат различните преговарачки тактики.

2. Резултати од спроведеното истражување

Во овој дел ќе бидат прикажани резултатите од спроведеното истражување, со посебен осврт на ставовите и согледувањата што ги изнесоа испитаниците во текот на повеќегодишната соработка со нив на планот на значењето, потребата и специфичностите на безбедносното комуницирање во насока на менаџирање на ризични состојби предизвикани од тероризам. Оваа анализа има за цел да одговори на прашања поврзани со: местото и улогата на безбедносното комуницирање за поефикасен менаџмент на високо ризични состојби; потребата од безбедносното комуницирање во ризични состојби; значењето што му се придава и вниманието што му се посветува на безбедносното комуницирање; влијанието на комуницирањето врз останатите функции на безбедносниот менаџмент; нормативно-правната и оперативно практична рамка на комуницирањето; комуникациските способности и компетенции на припадниците на безбедносната заедница; безбедносното комуницирање и свесноста за безбедност; влијанието на опкружувањето врз ефикасното безбедносно комуницирање; мерки и методи за имплементација и операционализација на соодветни комуникациски мрежи, канали, процеси, тактики и стратегии во безбедноста; карактеристики на комуницирањето внатре

во безбедносната заедница; потребата и специфичностите на комуницирањето со јавноста во кризни состојби; спецификите и значењето на преговорите со терористи.

2.1. Безбедносното комуницирање во состојби со висок безбедносен ризик

Безбедносното комуницирање по својата суштина претставува прибирање и размена на информации, идеи и знаења. Информацијата е есенцијалната состојка на секое комуницирање. Таа е првата и последна алка и фаза на безбедносното комуницирање. Таа е основата и причината на безбедносното постапување. Во својата втора компонента безбедносното комуницирање претставува перцепција и разбирање на тие информации, што треба да резултира во одредена активност насочена кон реализација на целите и задачите на безбедноста.

Безбедносното комуницирање е поврзано и има свое големо влијание врз останатите функции на безбедносниот менаџмент. Безбедносното комуницирање се појавува и егзистира како комуницирање внатре во безбедносната заедница, комуницирање со јавноста и преговори со терористи. Специфичностите на безбедносното комуницирање се огледаат во неговата научна и емпириска заснованост, страните во комуникациските процеси, потребата од стручност, професионалност, ефикасност и ефективност.

Во насока на разбирање на значењето, местото и улогата на безбедносното комуницирање, а со тоа и потребата од ефикасно и ефективно комуницирање како средство и начин за справување со состојби со висок безбедносен ризик, на испитаниците им беа поставени неколку прашања и тоа: „Колку е значајно прибирањето, размената и обработката на информациите поврзани со безбедносните прашања? „Дали на безбедносното комуницирање му се посветува потребното внимание и дали го има добиено потребното соодветно место во вкупниот репертоар на безбедносното постапување?“, – „Дали безбедносното комуницирање го достигнало потребното ниво за ефективност и ефикасност?“

На прашањето: „Колку е значајно прибирањето, размената и обработката на информациите поврзани со безбедносните прашања?, сите испитаници, во одговорите се согласуваат дека информациите се од пресудно значење, во сите сфери на општественото живеење, а во безбедносната сфера од исклучително значење е благовремената, целосна и

точна информација. Без тоа е оневозможено постапувањето на безбедносната заедница при менаџирањето на предизвиците, ризиците и заканите, а особено значење информацијата има при постапувањето во вонредни услови односно во состојби со висок безбедносен ризик.

На второто прашање: „Дали на безбедносното комуницирање му се посветува потребното внимание и дали го има добиено потребното соодветно место во вкупниот репертоар на безбедносното постапување?“, најголемиот број на испитаници, повеќето претставници на Министерството за внатрешни работи, како и претставници на Агенцијата за разузнавање и приватните агенции за обезбедување во своите одговори се на мислење дека безбедносното комуницирање не го добива заслужениот третман, на него се посветува многу малку внимание, не постои организиран пристап на безбедносната заедница и нејзините делови кон воспоставување, изградба и постојано унапредување на комуникациските мрежи, канали, процедури, стратегии, тактики и техники. Исто така, дел од испитаниците, првенствено претставници на министерството за внатрешни работи, конкретно, вработени во Секторите за менаџмент со човечки ресурси, обука и правни работи, како и од специјалните тактички единици, сметаат дека се запоставува и потценува влјанието што безбедносното комуницирање го има врз останатите функции на безбедносниот и кризен менаџмент. При планирањето, менаџментот со човечки ресурси, организирањето, лидерството, контролата, мотивацијата итн., на комуницирањето се пристапува како кон нешто што е дадено, непроменливо и тоа најчесто се користи спонтано, на нивото на секојдневно обично комуницирање. Понатаму, сите испитаници генерално се на мислење дека многу малку се посветува внимание врз обуката на припадниците на безбедносната заедница и унапредување на нивните комуникациски способности и знаења. Ова особено се однесува на менаџерите во безбедносните организации и на припадниците на безбедносните организации кои често односно постојао се во контакт со граѓаните и јавноста.

Општо гледано, апсолутно сите испитаници се согласуваат во ставовите дека безбедносното комуницирање, има голем придонес во реализирањето на функциите на безбедносниот менаџмент, а исто така и во менаџментот на високо ризични состојби предизвикани од тероризам, но има голем простор за унапредување на истото во насока на постигнување потребното ниво на професионално, стручно, ефективно и ефикасно

комуницирање. Во врска со ова прашање, една група испитаници, претставници на МВР и МО, во своите одговори допрецизира дека ефикасното и ефективно комуницирање, покрај останатото, е условено од стручноста и компетентноста, што е потребна за конкретни работни места, на учесниците во комуникацискиот процес, особено на раководниот состав во министерствата.

2.2. Нормативно-правна и оперативно практична рамка на безбедносното комуницирање

Комуницирањето е присутно во сите сфери на општественото живеење. Тоа е секојдневен континуиран процес на сложени меѓучовечки односи. Комуницирањето го истражува комуникологијата. Со него се занимаваат и ред други општествени и природни науки. Пред се тоа се социологијата, психологијата, бихевиоризмот, лингвистиката, и други научни дисциплини и техники. Сопствени посебни правила за комуницирање воспоставуваат сите посебни сегменти на човековото живеење и работење.

Кога станува збор за нормативно правната уреденост на безбедносното комуницирање, состојбите се на ниво на индивидуални или општи подзаконски правни акти, најчесто упатства, правилници, прирачници, потсетници или инструктивни акти. Сите тие се карактеризираат со парцијалност, стихијност, невоедначеност и некоординираност.

Одредени сегменти на безбедносното комуницирање се опфатени и разработени во Закони и подзаконски акти што уредуваат други области и сегменти на безбедноста или пошироко.

На прашањето: „Какви се состојбите со нормативно-правната уреденост на безбедносното комуницирање и практичната реализација на истата?“, одреден број испитаници, припадници на сите безбедносни организациски единици, кои беа опфатени со интервјуата, а се на пониските хиерархиски нивоа, не знаеа ништо или многу малку во врска со тоа. Поголемо познавање на нормативната област на комуницирањето имаа раководителите во безбедносните организаци, посебно раководителите во поголемите организации со сложена организациска структура (МВР, МО, Агенција за разузнавање, ТАВ-Македонија, приватни агенции за обезбедување). Од нивните одговори може да се заклучи дека нормативната уреденост на безбедносното комуницирање не задоволува. Тоа

егзистира на нивото на подзаконски акти, инструкции, упатства и наредби кои се однесуваат најчесто на униформираниот состав на полицијата и армијата, а се состојат од правила за однесување, обраќање, надворешен изглед и воопшто комуницирање, во меѓусебните односи на припадниците во овие безбедносни органи; за воспоставување на ред и дисциплина, почитување на хиерархиската организација; претствување пред јавноста, градење на угледот и имиџот на организацијата. Понатаму, постојат одредени општи акти кои се однесуваат на писменото комуницирање, а пред се ја одредуваат формата на писмените материјали и документи.

Од ваквите согледувања може да се заклучи дека оваа сфера на безбедноста не е доволно, ако не и воопшто правно нормирана. Оние акти што се однесуваат на комуницирањето, се однесуваат пред сè на статичниот дел, на одредени општи правила за однесување и комуницирање-авторизираност за одредени бази на податоци, правила за работа со класифицирани податоци, услови за учество во одредени комуникациски процеси, а динамичниот дел на комуницирањето односно комуникацисите процеси, рамките во кои тие процеси се одвиваат-комуникациските мрежи и средствата со чија помош се одвиваат комуникациските процеси-комуникациските канали, медиуми, техники итн., не се воопшто или многу малку се уредени.

Со изградба на соодветни комуникациски системи преку нивно нормативно предвидување и уредување во безбедносната заедница, ќе може да се размислува за нивна практична имплементација во секојдневното справување со безбедносните предизвици, ризици и закани.

2.3. Комуницирањето и свесноста за безбедност

Свесноста за безбедност е есенцијален елемент на безбедносната култура. Целокупната безбедносна култура се гради врз основа на свесноста за безбедност, што само по себе подразбира стручност и професионалност односно основно познавање на безбедноста, безбедносните системи, безбедносните предизвици, ризици и закани.

Свесноста за безбедност ја креира безбедносната култура и безбедносното комуницирање на припадниците на безбедносната заедница. Колку поголема свесност за безбедност имаат припадниците, толку ќе бидат поголеми и нивните комуникациски компетенции. Свесноста за безбедност придонесува за доброто комуницирање во рамките

на безбедноста. Таа помага во прибирањето на информации, во тајноста на податоците, во личната и колективна безбедност итн. Од друга страна, поголемата информираност, поголемото познавање на комуникациските правила придонесува за подигнување на степенот на безбедносна култура.

На прашањето: „Како влијае свесноста за безбедност односно безбедносната култура врз комуницирањето?“, повеќето испитаници одговорија дека тие две работи се испреплетени и во меѓусебна зависност и условеност. Испитаниците вработени во МВР, посебно припадниците на специјалните тактички единици и безбедносно разузнавачките и контраразузнавачки структури, сметаат дека безбедносната култура треба да биде добро обликувана и изградена внатре во безбедносната заедница и вградена во личноста и однесувањето на поединците припадници на безбедносната заедница. Понатаму, истите сметаат дека безбедносната култура е многу малку присутна кај останатите институции, органи и тела, особено оние кои не се директно инволвирани во безбедносната сфера. Ова може да се заклучи и од секојдневните контакти и комуницирање со нивните вработени. Безбедноста, во современи услови, не е само работа на безбедносната заедница, сфатена во класична смисла, како сублимат на безбедносни организации, туку тоа е работа на секој поединец и на општеството во целина. Додека, од граѓаните не се очекува некакво високо ниво на стручност и професионалност во поглед на безбедносните прашања, тогаш секако дека од нив се бара одредено солидно ниво на безбедносна култура, инкорпорирана во нивната секојдневна интеракција. Според испитаниците, државата односно безбедносната заедница треба да покаже поголема посветеност и внимание во унапредување на безбедносната култура, воопшто, помеѓу другото и со усвојување и развивање на соодветни ефективни комуникациски инструменти, средства, канали и мрежи во сите сфери на функционирање на државта и на општественото живеење.

Од изнесеното, можеме да заклучиме дека, според повеќето од нив безбедносната култура има големо значење за ефикасно и ефективно комуницирање. Свесноста за безбедност, заедно со стручноста и професионалноста на припадниците на безбедносната заедница, но и на сите останати, во голема мера ќе придонесе за подигнување на нивото на безбедносното комуницирање, а со самото тоа и на степенот на лична и колективна безбедност во државата. Државата, безбедносната заедница, треба да изнајде соодветни комуникациски механизми, на пример, воведување предмети од областа на безбедноста и

безбедносната култура во образовниот процес, презентации, работилници, брошури, прирачници, упатства, посебна интеракција со одредени ризични етникуми и општествени групи, аудио визуелни материјали итн. во насока на воспоставување на добра комуникација и соработка со општествените структури, заради подигнување на степенот на нивната свесност за безбедноста особено за нивно превентивно однесување во евентуални состојби со висок безбедносен ризик, што во последно време најчесто ги погаѓаат невините жртви т.н. „меки цели“ на тероризмот.

2.4. Влијанието на опкружувањето врз ефикасното безбедносно комуницирање

Една од основните варијабли во овој труд е влијанието на опкружувањето врз безбедносното комуницирање. Во теоретскиот дел од овој труд подетално се разработени главните аспекти на влијанието на опкружувањето врз безбедносното комуницирање. Тука, ќе бидат разгледани ставовите и мислењата на испитаниците, за влијанието на околностите и условите во средината во која функционира безбедносната организација. За таа цел на испитаниците им беше поставено прашањето: „Дали има разлики во безбедносното комуницирање во редовни и во вонредни услови на работење и во што се состојат тие разлики?“

Една група испитаници-припадници на тактичките специјални единици истакнаа дека суштински разлики не постојат во комуницирањето, пред и за време на состојбата со висок безбедносен ризик, бидејќи тие практично цело време се наоѓаат во приправност и готовност за справување со такви состојби и тоа е нивно секојдневно работење и начин на комуницирање. Во вонредни услови на работење, се засилува примената на хоризонталното-тимско комуницирање во насока на извршување на доделените задачи.

Друга група испитаници-раководители-членови на колективните кризни раководни тела-штабови, истакнуваат дека постојат одредени разлики во комуницирањето пред и за време на ризичната состојба. Во суштина, во периодот пред настапување на состојбата со висок безбедносен ризик односно во редовни услови на работење на безбедносната организација, тие потенцираат дека доминантни се превентивните, заштитни и подготвителни содржини и форми на безбедносно комуницирање.

Следна група испитаници, доминантно припадници на оперативното ниво на МВР, аналитичари, односи со јавност и др. ги потенцираат разликите што произлегуваат од засилената работа на терен, прибирањето податоци поврзани со состојбата, извршителите, терористичката група, помагачите и поддржувачите, како и континуираните односи со јавноста и масовните медиуми.

Најголемиот дел од сите категории на испитаници се согласува во тоа дека за време на траење на состојбата со висок безбедносен ризик, драстично се зголемува потребата од интерагенциско комуницирање во насока на соработка и координација на активностите внатре во безбедносната заедница, од една страна и засилено активирање на комуникациски мрежи и канали во опкружувањето, од друга страна. Исто така, најголем процент од испитаниците смета дека постојат разлики и специфиности во ефективното комуницирање во зависност дали тоа се однесува на комуницирањето внатре во безбедносната заедница, во односите со јавноста или во комуницирањето со извршителите на терористичкиот акт, за време на траење на истиот-преговори со терористите.

Следи заклучокот дека безбедносното комуницирање претставува сложен систем односно сложена целина која во себе обединува различни системи на комуникациски инструменти, средства, методи, механизми, канали и мрежи, сето тоа во функција на прибирање информации и вршење на влијание во одредена насока заради справување со безбедносни предизвици, ризици и закани. Безбедносната заедница функционира во таа насока преку воспоставување на комуникациски интеракциски односи. Суштината на тие канали и мрежи не се менува со промената на околностите во кои функционира заедницата и државата, воопшто и организацијата, посебно. Во различни околности, редовни или вонредни односно пред или за време на состојби на висок безбедносен ризик, комуницирањето ги задржува своите три основни сегменти (комуницирање во организацијата, комуницирање со јавноста и комуницирање со предизвикувачите на високоризичната состојба). Исто така, комуницирањето ги задржува и својот карактер и содржина. Безбедносното комуницирање останува во служба на обезбедување стабилна безбедност, заштита и сигурност и во редовни и во вонредни услови на работење на безбедносната заедница. Во суштина се менува само формата, приоритетот и интензитетот, како на комуницирањето во целина, така и на поединечните комуникациски сегменти, механизми и инструменти. Во зависност од околностите во опкружувањето ќе

бидат употребувани конкретни комуникациски средства и модели, од една страна, а со употребата на соодветни комуникациски стратегии, тактики и техники во голема мера може да се влијае врз посакувани промени во опкружувањето и состојбите во кои ќе функционира безбедносната заедница, од друга страна.

2.5. Комуницирањето во безбедносната заедница

Безбедносната заедница, поточно организацијата е базата од каде што произлегува и каде што се одвива целокупноста на комуникациските процеси во сите сегменти на безбедносното комуницирање. Комуницирањето во безбедносната заедница претставува систем од поврзани и меѓусебно условени комуникациски процеси, помеѓу поединците, организациите и деловите од структурата на безбедносната заедница, во функција на остварување на мисијата и целите на заедницата. Комуницирањето во безбедносната организација е од особена важност затоа што го претставува крвоток на овој сложен „организам“. Со комуницирањето во безбедносната заедница се поврзуваат и реализираат сите функции на безбедносниот менаџмент. Потребата од ефикасно комуницирање особено се истакнува кога безбедносната заедница се соочува со состојби со висок безбедносен ризик.

Со цел утврдување на специфичностите на внатрешното комуницирање во безбедносната заедница во состојби со висок безбедносен ризик, на испитаниците им беше поставено следново прашање: „Што мислите за комуницирањето внатре во безбедносната заедница особено во високоризични состојби?“.

На ова прашање, од најголем број испитаници, беа добиени исцрпни, многу конкретни одговори за нивните согледувања поврзани со внатрешното комуницирање. Одрени разлики се пројавуваа во зависност од групата на која припаѓаа испитаниците. Доколку сакаме да направиме сублимаат на нивните одговори, тоа би изгледало вака:

Според мнозинството испитаници, внатрешното комуницирање, во суштина, останува исто пред и за време на терористичката закана.

-Во периодот пред заканата, во редовни услови на работење, според испитаниците од тактичките специјални тимови на МВР и МО, како и за раководителите од средно ниво доминантни се превентивни, подготвителни комуникациски активности и редовни активности на безбедносниот менаџмент. Испитаниците од секторите за човечки ресурси,

обука и односи со јавност, во своите одговори потенцираат информативната, интегративната, координативната функција, а големо значење му придаваат на комуницирањето во функција на планирањето, организирањето, менаџментот со човечки ресурси, мотивирањето, командувањето, контролата итн.

Раководителите од средно хиерархиско ниво, најчести недостатоци гледаат во функционирањето на безбедносното комуницирање внатре во безбедносната заедница во делот на интраорганизациското комуницирање во сложените организациски системи³²⁷. Ова се однесува на вертикалното, хоризонталното и дијагоналното комуницирање. Кај вертикалното комуницирање, испитаниците проблемите ги наоѓаат во преголемиот број хиерархиски нивоа; кај хоризонталното проблемот го посочуваат во непостоењето или практичното пасивизирање и запоставување на функционирањето на формални комуникациски канали и мрежи помеѓу деловите на организацијата кои се на исто хиерархиско ниво, а со поделени различни надлежности; и кај дијагоналното комуницирање недостатоците се во бирократизирање на процедурите за негово воспоставување. Ваквото комуницирање неоправдано е запоставено од причини што воспоставувањето на дијагонален комуникациски контакт е скоро оневозможено поради формалните процедури³²⁸ за воспоставување, од една до друга организациска единица, а уште повеќе помеѓу припадници од различно хиерархиско ниво.

Раководителите во приватните безбедносни агенции, агенции за обезбедување, вклучително и ТАВ Македонија, како слабост ја потенцираат недоволната организација и координираност што се јавува и кај интерорганизациско комуницирање³²⁹. Во врска со ова испитаниците ја потенцираат неоправданата затвореност на различните организации, ова особено на МВР-УБК и Агенцијата за разузнавање, некоординираниот настап во прибирање на информациите, слабата размена на информации, немање постојани отворени комуникациски канали итн.

Една друга група на недостатоци, која ја потенцираа голем број од испитаници-припадници на оперативното ниво во МВР (инспектори, униформирани полициски

³²⁷ Комуницирање помеѓу посебните организациски целини, во (МВР, МО, АРМ), како и комуницирање помеѓу организациски единици од различно ниво на хиерархиската скала и разнородни сектори (тактички, оперативни, стратешки).

³²⁸ Писмено обраќање, закажување, барање одобрение, известување, документирање итн.

³²⁹ Комуницирање помеѓу различни безбедносни организации (државни-приватни, МВР-АРМ, Агенција за разузнавање-МВР-Воено разузнавање, итн.).

службеници), како и припадници на пониските нивоа во приватните безбедносни агенции, се однесува на комуникациските знаења и способности на припадниците на безбедносната заедница, а особено на комуникациските знаења на раководителите во организациите. Тие потенцираа дека, ова особено се реперкуира врз неправилното и несоодветно функционирање на формалните комуникациски мрежи, како и врз недоволното фаворизирање и користење на неформалните комуникациски мрежи во рамките на организацијата.

-Во состојба на висок безбедносен ризик, комуницирањето во организацијата е во функција на менаџментот на ризикот и заканата од терористичкиот акт. Постапувањето на организацијата и нејзината структура се трансформира во облик и форма потребни за справување со заканата. Следствено, тоа се случува и со комуницирањето во безбедносната организација. Во вакви состојби се активираат комуникациските мрежи и канали предвидени со контингентните планови. Раководната улога ја преземаат колективните тела-Штабови за кризен менаџмент. Комуницирањето се одвива доминантно вертикално во двете насоки-кон долу и кон горе, како и хоризонтално во рамките на тимовите за извршување на специјални задачи и помеѓу нив. Разликата со комуницирањето пред кризната состојба е во зголемениот интензитет на комуницирањето, итноста, конкретното на содржините на комуникациските процеси, доминантната употреба на усното комуницирање и исклучување на неформалните комуникациски мрежи.

Испитаниците од високото и средно раководно ниво во МВР, АРМ, ТАВ, приватните агенции, како и припадниците на специјалните тактички тимови, во одговорите, посебно ги потенцираа позитивните страни и бенефитите од оперативно тактичките вежби за унапредување на безбедносното комуницирање во зададените сценарија на состојби со висок безбедносен ризик. Посебно испитаници кои веќе имаат искуство во учество на вакви вежби, сметаат дека тие претставуваат одлична можност за координирање и прилагодување на контингентните планови за постапување во вакви состојби, а посебно во делот на воспоставување на соодветни услови за функционирање на ефективни и ефикасни комуникациски мрежи, канали и инструменти. При тоа, претставуваат и добра можност за унапредување и на комуникациските способности и знаења на поединците, припадници на различни организации.

2.6. Комуницирање со јавноста

Комуницирањето на безбедносната заедница со јавноста во состојби со висок безбедносен ризик, претставува еден специфичен сегмент или област на безбедносното комуницирање што придонесува за воспоставување и развивање на заемно информирање и соработка на безбедносната заедница и јавноста; претставува посебна функција во менаџирањето на терористичките закани, во вршењето на влијание врз опкружувањето и средство за зачувување и изградба на имиџот, кредибилитетот и угледот на безбедносната заедница во јавноста, како и на довербата што јавноста и граѓаните ја имаат во неа; јакнење на чувството на сигурност и безбедност, намалување на стравот и паниката кај граѓаните особено при справувањето со вакви состојби предизвикани од тероризам.

На прашањето: „Кое е местото на комуницирањето со јавноста во менаџментот на терористичките закани?“, се појави најголемата поделеност во ставовите на испитаниците. Ставовите се движат од целосно исклучување на јавноста, преку ставови за дозирано информирање, до ставови кои ја препознаваат потребата од целосно двонасочно комуницирање на безбедносната заедница со јавноста во состојби со висок безбедносен ризик.

Ако се воопштат ставовите по категории на испитаници, ќе видиме дека приближно една третина од испитаниците-каде доминираат претставници на специјалните тактички тимови, оперативните инспектори, аналитичари и раководни лица од средното ниво во МВР, смета дека за време на траење на заканата воопшто не треба да се комуницира со јавноста, образложувајќи го ставот со потребата од тајност и не придавање на значење на заканата, од една страна, заради непречено извршување на задачите на безбедносната заедница, а од друга страна, заради неширење на страв и паника кај населението со што би се одело во прилог на целите на терористите.

Друга, далеку помала група испитаници-припадници на унифицираната полиција на сите нивоа, помал дел од претставници на службите за односи со јавноста на МВР и АРМ смета дека треба да се известува дозирано во поглед на квантитетот но и квалитетот на информации што ќе се даваат на јавноста. Комуницирањето со јавноста би се ограничило само на некои основни податоци за настанот во насока на намалување на

перцепцијата на кризата во јавноста и уверување дека безбедносните сили преземаат сè што е во нивна надлежност за разрешување на кризата.

Третата, најбројна група на испитаници, која ја сочинуваат приближно половина од сите припадници на сите безбедносни организации: доминантно од МВР-Секторот за односи со јавноста; раководители од високо и средно ниво во МВР, МО, приватните агенции за обезбедување и ТАВ Македонија смета дека комуницирањето со јавноста е од многу битно значење и дека тоа треба да се презема систематски планирано и во сите фази на кризата. Исто така тие ја потенцираат спецификата на овој сегмент од безбедносното комуницирање која се состои во двонасочниот карактер на комуницирањето со јавноста, не само информирање кон масмедиумите и граѓаните, туку и повратно прибирање информации од јавноста кон безбедносната заедница. Тие се на став дека комуницирањето треба да го вршат стручни тимови за кризно комуницирање, составени од припадници, кои покрај познавањето на областа на односи со јавноста, треба да се експерти од областа на антитероризмот и кризниот менаџмент.

Следи заклучокот дека улогата на комуницирањето на безбедносната заедница со јавноста, во насока на прибирање и давање на информации; влијание врз однесувањето во состојби со висок безбедносен ризик и градење доверба во способностите на безбедносната заедница и државата за справување со вакви состојби предизвикани од тероризам е од особено значење и многострана. Јавноста треба да биде информирана за сè во врска со состојбата. Од јавноста може да се добијат важни драгоцен информации поврзани со состојбата. Со кризното комуницирање се намалува чувството на страв, паника и несугурност кај граѓаните; безбедносната заедница е во состојба побрзо да се справи со високо ризичната состојба; се подигнува степенот на безбедност и довербата во безбедносната заедница и државата во целина. Доколку безбедносната заедница не комуницира со јавноста, медиумите ќе побарат информации на друго место.

2.7. Преговори со терористи

Комуницирањето со извршителите на терористички акти претставува посебен сегмент на безбедносното комуницирање. Од повеќето форми на интеракција со терористите, фокусот на внимание во ова истражување го насочивме кон преговорите со терористите во состојби со висок безбедносен ризик, најчесто во праксата употребувано

средство во заложнички ситуации, киднапирање и грабнување лица и превозни средства. Преговорите со терористи, воопшто, се најконтроверзното средство од арсеналот на комуникациски инструменти стратегии и тактики при справување со состојби со висок безбедносен ризик. Спротивставените односно крајно различни ставови и гледишта се присутни во теоријата и праксата; во официјалните ставови и политики на државите; во практичната употреба, ограничена примена или неупотреба на преговорите со терористи. Со прифаќањето на преговори со терористите се дава легитимитет и промоција на терористичкиот ентитет, од една страна, а од друга страна, доколку не се преговара со терористите, безбедносната заедница ја пропушта можноста по мирен пат да ја реши состојбата и да ги заштити животите на заложниците и своите припадници.

Испитаниците требаше да одговорат на прашањето: „Дали преговорите со терористи, воопшто, и преговорите за заложници, посебно, претставуваат ефикасно средство, стратегија и тактика за менаџирање на терористичката закана и за ослободување на заложниците?“ По ова прашање различноста на одговорите на испитаниците беше најизразена. Лепезата на ставови се протегаше од крајно спротивставени на преговорите, преку формално делумно прифаќање, употреба во исклучителни ситуации, до целосно одобрување и потенцирање на големото значење што го имаат преговорите како ефикасно средство за справување со заканата.

Една помала група, околу една четвртина од испитаниците-повеќето припадници на специјалните тактички тимови на МВР и АРМ, и помал дел од припадници на униформираните полициски службеници смета дека нема потреба од преговори со терористи во ниту еден случај. Преговорите не може да помогнат во менаџирањето на заканата; на насилството треба да се одговори со сила; преговарањето ги легитимира терористите и нивната мисија; преговорите претставуваат губење драгоцено време и им овозможуваат консолидирање и заземање подобри позиции на терористите; со преговорите се охрабруваат на следни уште понасилни закани и сл.

Од истата категорија на испитаници со своите одговори се издвојуваат неколку испитаници кои не се толку екстремни во ставовите за неоправданоста на преговарањето со терористи, и кои сметаат дека преговарањето може да се употреби како средство кое ќе придонесе за добивање во време на тактичките тимови да дојдат до местото на настанот, да ги заземат позициите, да се подготват за насилен зафат или интервенција за спасување

на заложниците и онеспособување на терористите. Исто така, тие сметаат дека со преговорите може да се добијат одредени првични информации кои се битни за насилната интервенција на специјалните единици.

Испитаниците претставници на оперативните тимови на МВР, раководители од понисите хиерархиски нивоа на МВР и раководители и основен кадар на приватните агенции за обезбедување, доминираат во ставот со кој се потенцира потребата од преговори со терористи особено во заложнички ситуации, како начин и извор за добивање на податоци поврзани со настанот. Тие податоци би се однесуваа пред сè на местото на настанот, бројот на заложници, бројот на извршители на терористичкиот акт, нивната вооруженост, опременост, обученост, историјат на групата, нивните барања итн. Истите би се искористиле од страна на тактичките тимови за изведување на планиран ефикасен зафат за разрешување на состојбата и ослободување на заложниците.

Раководители од средното ниво на МВР, МО, АРМ и службата за аеродромско обезбедување на ТАВ Македонија, во своите одговори ја одобрува употребата на преговорите во разрешување на заложничките ситуации, но само исклучително, под одредени услови. При тоа, потребно е претходно одредување на теми и работи за кои не се преговара: ослободување на затвореници, давање на оружје на терористите, прифаќање на барањата кои значат суштинско исполнување на мисијата и идеологијата на терористичкиот ентитет итн.

Испитаниците-припадници на преговарачките тимови во МВР доминираа со одговорите кои го потенцираат значењето на преговорите со терористи посебно во ситуации со заложници, и го истакнуваат нивниот карактер на мирно решавање на кризата и ослободување на заложниците. Слични одговори дадоа и помал број на високи раководители, припадници на главните кризни штабови, како и претставници од секторите за аналитика и истражување на МВР. Тие го застапуваат ставот дека со преговори се постигнува повеќе отколку без нив. Заложничките ситуации се едни од најсложените безбедносни закани во кои се инволвирани невини луѓе како заложници. Тие се присилно држени под закана за нивниот живот од страна на терористите и служат како жив штит за заштита од безбедносните сили и како средство за пазарење во остварување на терористичките барања и цели. Оваа група на испитаници преговорите за заложници ги смета како специфичен комуникациски процес помеѓу две стротивставени

страни-безбедносните сили и терористите, преку кој, меѓу нив, се воспоставува однос на усогласување на разликите и влијание за остварување на интересите. Со преговорите се добива на време, се стабилизира состојбата, се добиваат информации за настанот кој трае.

Можеме да заклучиме дека преговорите со терористи, како средство за мирно решавање на состојбите со висок безбедносен ризик, според одговорите на испитаниците се најмалку познатиот сегмент на безбедносното комуницирање. Ова од причини што овој вид на комуницирање многу ретко се практикува и тоа во терористички закани со земање на заложници и од причини што и кога се преговара со терористи тоа се прави најчесто под превезот на тајноста од страна на мала група на преговарачи или преговарач поединец. Најчесто во праксата тие и не се припадници на безбедносниот сектор, туку најчесто дипломати, политичари и сл.

2.8. Професионални тимови за преговори со заложници

Во праксата многу ретко се употребуваат преговори со терористи за ослободување на заложници. Не ретко, и кога се исполнети условите за употреба на тимовите за преоварање, истите не се ангажираат и директно се поминува на употреба на специјалните тактички тимови за насилно справување со заложничката криза и ослободување на заложниците. Во вакви ситуации резултатите најчесто се поразителни. Иако терористите се неутрализирани, жртвите на страната на заложниците и на специјалните тимови на безбедносните сили се големи. Во одредени, заложнички ситуации, наместо специјални тимови, преговорите ги водат припадници на локалните полиции кои први се нашле на местото на настанот и кои немаат никакви квалификации за преговарачи. Понатаму, многу често, наместо стручни тимови на безбедносните сили, како преговарачи се јавуваат надворешни лица или тимови кои не се припадници на безбедносните служби, а најчесто се политичари, дипломати, други влијателни личности, кои на преговорите им даваат дипломатски, политички или друг сосема различен контекст од безбедносниот карактер.

Во однос на прашањето: „Кој треба да ги води преговорите за заложници?“, најголемиот број на испитаници е согласен дека тоа треба да го вршат специјално обучени тимови на безбедносните сили.

Апсолутното мнозинство на сите категории на испитаници се сложуваат дека преговорите за заложници треба да ги водат исклучиво припадници на специјално

обучени и организирани тимови за преговори, кои се составен дел на безбедносните сили на една држава, заради компетентноста во употребата на соодветни стратегии, тактики, средства и инструменти на безбедносното комуницирање како начин за мирно решавање на заложничката ситуација. Земањето заложници заради остварување на теористичките цели и идеали, претставува криминален акт и како таков треба да се третира и кон него да се постапува. За справување со тероризмот исто како и со другите форми на криминал надлежни се полицијата и безбедносните сили и нивна цел треба секогаш да биде заштита и безбедност на граѓаните и државата, а прекршителите на законот да се изведат пред суд и да се санкционираат за своите недела.

Во однос на местото на овие тимови во организациската структура на безбедносните организации, една помала група на испитаници-припадници на специјалните тактички единици и униформираниот состав на полицијата смета дека тие треба да бидат лицирани со останатите специјални тактички тимови (снајперисти, тимови за упад, интервентни тимови, единици за брзо распоредување итн). Ова го поддржуваат со тврдењето дека на тој начин ќе се воспостават блиски интерагенциски комуникациски односи, меѓусебно запознавање, и заедничко увежбување на одделни заложнички сценарија, што е потребно за успешно справување со ситуациите на терен. Исто така, и заедничкиот и брз транспорт и пристигнување на местото на настанот е полесен со логистиката што ја имаат специјалните единици.

Друга група на одговори на испитаниците, доминантно припадници на раководниот состав на МВР, АРМ и службите за аналитика и менаџмент со човечки ресурси, кои го рефлектираат нивниот став, е дека преговарачките тимови треба да се посебно во организациската структура, надвор од специјалните тактички единици. Тие се сложуваат со потребата од заедничко вежбање на стратегиите и тактичките решенија за справување со заложничките кризи, а исто така и за потребата од брзо пристигнување на местото на настанот и отпочнување со преговорите од страна на тимот за преговори, но како суштински недостаток и грешка од заедничкото организирање како дел од специјалните единици, ја наведуваат природата и карактерот на преговорите како средство или тактика за мирно решавање на заложничката криза. За разлика од нив, специјалните тактички тимови се конципирани за употреба на сила во справување со ваквите ситуации, користат различни насилни средства и методи во својот настап, а со

тоа и нивната филозофија односно начин на размислување се базира врз насилни средства како начин за справување со терористите и со предизвиците и ризиците воопшто. Секојдневната блискост, значи и трпење на влијание од побројниот и доминантен став на припадниците на специјалните единици и начините на нивно постапување. Со тоа преговорите би се претопиле само во средство за добивање во време и обезбедување основни информации за олеснување на насилните начини на решавање на заложничките ситуации.

2.9. Имплементација на комуникациски инструменти, тактики и средства

Имплементацијата на комуникациските инструменти и тактики всушност претставува операционализација на безбедносното комуницирање. Преку употреба на соодветни комуникациски инструменти, теоретските одредници во плановите и останатите документи практично се реализираат во функција на менаџирање на состојбите со висок безбедносен ризик.

За да се согледа каква е имплементацијата на комуникациските инструменти, тактики и средства, на испитаниците им беше поставено прашањето: „Кои се вашите согледувања поврзани со практичното функционирање на безбедносното комуницирање и имплементацијата на соодветни комуникациски инструменти, тактики и техники?“. Испитаниците генерално сметаат дека имплементацијата на овие средства и инструменти не задоволува и е на многу ниско ниво. Причините за ваквите состојби ги гледаат пред сè во комуникациските способности на раководителите во безбедносната заедница, во нивниот карактер и стилот на раководењето. Исто така, битни се и стручните и професионални стандарди на раководителот. Следна причина гледаат во незадоволителните состојби со обуките и тренинзите на припадниците на безбедносните организации за совладување на комуникациските вештини и познавање на комуникациските инструменти.

Следен ограничувачки фактор, кој го наведе особено категоријата на испитаници, припадници на оперативното ниво на инспектори во МВР и аналитичари, како и раководители на ниското и средно ниво во МВР, Агенцијата за разузнавање и дел од припадниците на приватните агенции за обезбедување е строгата хиерархиска организација, која многу често предизвикува гушење на иницијативата, слабата

мотивираност, недостаток на креативност, спречување на фидбек итн. На ова се надоврзува и нормативната предвиденост на комуникациските средства и инструменти. Предвидувањето и опфаќањето на комуникациските инструменти со општите или посебни правни акти, доведува до состојба, во практичното функционирање на безбедносните организации да се употребуваат само оние комуникациски инструменти кои се задолжителни, во форма која е пропишана со актот, а секако дека актите не можат да бидат сеопфатни во тој поглед. На тој начин се губи креативноста, иницијативата за истражување и употреба на други комуникациски средства и инструменти, надвор од задолжителните.

Состојбата е слична и со користењето на комуникациските канали, мрежи, медиуми и комуникациски техники и технологии.

Може да се заклучи дека соодветната имплементација и користење на комуникациските инструменти, техники и средства, резултира со ефикасност во остварување на целите на безбедносниот менаџмент. Ефикасната имплементација на безбедносните комуникациски системи зависи од ажурна, прилагодлива регулатива и компетентни, стручни, професионални раководители кои се пред сè добри комуникатори.

3. ЗАКЛУЧОЦИ И АПЛИКАТИВНИ МОЖНОСТИ И МОДАЛИТЕТИ НА БЕЗБЕДНОСНОТО КОМУНИЦИРАЊЕ

По направените теоретски проучувања на безбедносното комуницирање и анализа на резултатите од емпириското истражување, се наметнуваат одредени позначајни заклучоци:

Резултатите од ова истражување се плод на едно систематско проучување на комуницирањето во сферата на безбедноста, на теоретски, емпириски и практичен план. Посебностите на ова истражување се однесуваат пред се на самиот предмет; комплексот на методи и техники што беа применети за откривање на вистината; средината и опкружувањето каде се вршени емпириските истражувачки дејствија; времето потребно за едно што посеопфатно постапување.

Карактерот на добиените резултати укажува на комплексноста, сложеноста, разнородноста, инволвираноста во сите пори на безбедносниот менаџмент, динамичноста, причинско-последичната поврзаност на комуницирањето во оваа сфера.

Состојбите со висок безбедносен ризик предизвикани од тероризам не се чести појави; секој терористички акт е акт *sui generis*, „приказна“ самиот за себе, а оттука анализата на елементите на менаџментот е отежната од аспект на тајност и класифицираност. Најголемиот предизик, при тоа, секако дека претставува *инсценирање* на различни модалитети на состојби предизвикани од терористичко насилно дејствување, заради доближување до реални услови на работење на безбедносните служби при справување со заканите. На ова се надоврзува, издвојувањето на аспектите на безбедносното комуницирање од мноштвото на останати сегменти на постапувањето во справување со вакви состојби, и обработка и анализа на податоците поврзани со него, за да се добијат резултати кои укажуваат на значењето, местото, улогата, специфичностите на безбедносното комуницирање.

Состојбите се усложнуваат и од фактот што во интерактивните комуникациски врски, во вакви состојби, нужно се јавуваат голем број учесници од најразлични безбедносни профили и специјалности поврзани преку мноштвото на интра и интер организациски структури.

Со сигурност може да се заклучи дека, безбедносното комуницирање е есенцијален елемент на секоја посебна функција на менаџментот. Комуницирањето ги поврзува сите делови на менаџирање на ризикот и во голема мерка ја одредува насоката на постапувањето. Безбедносното комуницирање е содржина и форма, тоа е детерминанта и средство. Од доброто, ефикасно и ефективно комуницирање зависи и справувањето со состојбите со висок безбедносен ризик и терористичките закани.

Сепак, безбедносното комуницирање сеуште го нема достигнато потребното ниво и место и не му се посветува заслуженото внимание во функционирањето на безбедносната заедница. На учесниците во комуникациските процеси им недостасува знаења за комуницирањето, компетенции, способности, вештини и комуникациска култура. На безбедносните организации им недостасува регулатива, системски мерки, планирање, операционализирање на ефикасно комуницирање.

Општите согледувања во оваа сфера укажуваат на стихијност, неорганизираност, недоволно ниво на стручност и професионалност. Безбедносното комуницирање не е системски и плански одредено. Не е опфатено со програмите за обука на припадниците. Недоволна употреба на квалитетни комуникациски стратегии, тактики, механизми и инструменти.

Затвореноста на безбедносната заедница влече корени од минатото, поранешните начини на работа, стекнатите навики, неспремноста за промени и сл. Сето тоа доведува до неинформирање или слаба информираност на внатрешната и надворешната јавност, како и останатите заинтересирани страни.

Со гледувањата што произлегуваат од истражувањето, поврзани со состојбите во кои се наоѓа безбедносното комуницирање, укажуваат на потребата од сеопфатен пристап кон безбедносното комуницирање во насока на негово унапредување на повисоко ниво. Гледано особено од аспект на трите сегменти-делови на безбедносното комуницирање, согласно пристапот на ова истражување: комуницирање внатре во безбедносната заедница, комуницирање со јавноста и преговори со терористи, резултатите од истражувањето и согледувањата по истите, водат кон следните подетални заклучоци:

А) Во сегментот на безбедносното комуницирање во безбедносната заедница резултатите укажуваат на следното:

1) во насока на воспоставување добро организациско комуницирање, соодветно на потребите за остварување на функцијата на безбедносното комуницирање внатре во безбедносната заедница, потребно е дејствување во насока на детерминирачките фактори: опкружувањето, организациската структура, менаџментот со човечките ресурси итн., сè со цел овозможување ефикасно и ефективно внатреорганизациско безбедносно комуницирање. Овие големи групи на збирни фактори го имаат пресудното влијание врз посакуваното квалитативно и квантитативно внатрешно комуницирање. Преку осознавање на природата, карактерот и специфичностите на нивната взаемна поврзаност и условеност, како и на начините на нивното дејствување и резултатите од тоа, ќе може да се оствари целта во развојот на внатрешното комуницирање.

2. Анализата на резултатите од истражувањето на влијанието на организациската структура и организациското однесување, врз комуницирањето во организацијата, укажува на различниот импакт врз безбедносното комуницирање зависно од начинот на организираност на посебните елементи на структурата: проста или сложена; централизирана или децентрализирана; број на хиерархиски нивоа и субординацијата; вертикална, хоризонтална и дијагонална структура; степенот на постојаност и адаптивност во конкретни ситуации итн. Во овој контекст се и согледаните влијанија на содржините и формите, постојаноста и интензитетот на интра и интерорганизациската соработка, поврзаност и координација. Овој сегмент на организациска поставеност и функционирање е во директна корелација со воспоставувањето на соодветни комуникациски мрежи и системи и користењето на одредени комуникациски канали. За таа цел, како најцелисходно решение за воспоставување и одржување на соработката особено интерагенциската, согледувањата упатуваат на активирање на лица за врска, комуникатори-координатори, чувари, одржувачи и развивачи на интеракциите помеѓу организациите.

3. Во одредени услови не е можно да се понуди конкретен предлог модел на организациска структура и внатреорганизациско уредување кој би произвел оптимални резултати во внатрешното комуницирање на безбедносната заедница, во секакви услови. Препораки и решенија во овој дел би се движеле во рамките на: а) свесноста и препознавањето на влијанието и поврзаноста на оваа група фактори врз комуницирањето, б) воспоставувањето на организациска структура која ќе биде доволно флексибилна и

адаптибилна, во секоја конкретна состојба со висок безбедносен ризик, брзо да ги менува и прераспородува посебните структурни елементи и делови, в) следење и анализа на резултатите од промените во организациската структура врз внатрешното комуницирање и функционирање, воопшто и г) анализа на повратното дејство - фидбекот на конкретните комуникациски системи и целокупното комуницирање, врз организациската структура односно нејзината оперативност и операбилност.

4. Согледувањата на резултатите од групата варијабли поврзани со опкружувањето и внатрешното комуницирање на безбедносната заедница, ја утврдува улогата на комуницирањето како фактор за намалување на разликите помеѓу реалната состојба во опкружувањето и перцепцијата на организацијата за состојбата. Ефикасно комуницирање преку воспоставени комуникациски механизми и форми на прибирање податоци и сознанија, анализа, изработка на безбедносни проценки, планови и предвидувања, ќе придонесе за намалување на тие разлики, а преку тоа и на можноста од терористичко изненадување. Познавањето и свесноста за безбедносните терористички предизвици, ризици и закани во потесното или пошироко опкружување, ќе овозможи и предизвика, покрај другото, имплементација и функционирање на соодветни комуникациски тактики, мрежи и канали, средства и инструменти.

5. Анализата на резултатите посочува дека варијаблите кои се однесуваат на човековиот фактор во безбедносната организација се суштински поврзани со внатрешното комуницирање и имаат огромно влијание врз квалитетот, квантитетот и ефикасноста на комуницирањето. Варијаблите од оваа група, како што се селекцијата и вработувањето, фондот на знаење, стручноста, мотивираноста, безбедносната култура, лојалноста итн. се тесно поврзани со комуникациските компетенции, способности и вештини на припадниците на безбедносната заедница. На ова се додаваат уште и комуникациските квалитети на раководителите-менаџери во безбедносната организација. Тие се дополнително поврзани со лидерството, авторитетот на менаџерот, стилот на неговото раководење, ставањето во функција на формалните и неформални комуникациски мрежи, употребата на комуникациски средства, техники и инструменти.

6. Во таа смисла, се потврди хипотезата дека ефикасни оптимални решенија и резултати се постигнуваат преку: а) воспоставување стандардизирани комуникациски механизми при селекцијата и вработувањето на нови кадри во организацијата; б)

воспоставување на континуиран систем за обука, ostrучување, усовршување и проверки на знаење на припадниците; в) усвојување на систем за напредување во кариерата, конкуренција, наградување, мотивирање на припадниците; воведување на посебен систем на обука за стекнување со комуникациски способности, знаења и вештини; и г) посебно внимание во унапредување на комуникациските способности да се посвети на раководните структури во безбедносната организација.

7. Резултатите од истражувањето укажуваат на фактот дека комуницирањето во безбедносната заедница претставува основна состојка на сите останати функции на безбедносниот и кризен менаџмент на безбедносната организација: планирањето, одлучувањето, организирањето, менаџментот со човечки ресурси, лидерството, мотивирањето, контролната функција итн. Од квалитетот на комуникациските категории кои ќе бидат употребени во посебните функции на менаџментот во голема мера ќе зависи и остварување на функцијата на безбедносната организација.

8. Согледувањата упатуваат на големото влијание што врз безбедносното комуницирање го има современата комуникациска технологија. Безбедносната заедница треба да воведува нови комуникациски технологии и да усвојува нови системи. Комуникациските технологии придонесуваат за побрзо, поефикасно комуницирање. Со примената на нови технологии се воведуваат нови форми на комуницирање и се отвораат можности за постигнување поголем квалитет во безбедносното комуницирање.

9. Анализата на внатреорганизациското комуницирање покажа уште една мошне значајна група на прашања поврзани со пречките кои се јавуваат во комуникациските процеси во организацијата. Отстранувањето на пречките во комуницирањето е од суштинско значење за воспоставување на квалитетно ефикасно безбедносно комуницирање.

10. Се потврди хипотетичкиот став дека не постои единствена формула за отстранување на пречките во комуницирањето. Решенијата треба да се бараат во трите главни области кои се јавуваат како фактори и средини кои продуцираат комуникациски пречки. Тоа се организациската структура, учесниците во комуникациските процеси и самите пораки.

11. Како сублимат од анализата на резултатите се јавува потребата од стратешко планирање на внатреорганизациското комуницирање. Со стратешкото планирање на

комуницирањето во безбедносната организација се одлучува што се сака да се постигне и кои се начините и средствата за постигнување на идно посакувано комуницирање. Стратешкото планирање во себе ги инкорпорира и останатите нивоа на планирање: тактичко, оперативно, технолошко планирање на комуникациските канали, медиуми и системи за поддршка. Стратешкиот план е жив, флексибилен документ отворен за промени и прилагодување. Планот треба да содржи 1. визија: преку следење на минатите и сегашни состојби, трендови и настани да обезбеди проценка и предвидување на идни состојби поврзани со безбедносните предизвици, ризици и закани, и да ја одреди потребата од соодветни комуникациски категории; 2. вредности: стандарди кои го одредуваат однесувањето и комуницирањето во организацијата; задачи и одговорности, насочени кон подобрување на слабите страни; и 3. мисија: целата што треба да ја оствари организацијата; одредување надлежности и рокови за извршување на задачите.

12. Стратегиските планови се координираат и усогласуваат меѓусебно на ниво на безбедносна заедница. На национално ниво, потребно е усвојување на национална стратегија за безбедносно комуницирање.

13. Преку изготвување и постапување по стратешките комуникациски планови безбедносната заедница ќе овозможи подеднаков, координиран, складен, посакуван, насочен развој на комуницирањето и комуникациските системи и процеси во секакви услови на функционирање, а особено во состојби со висок безбедносен ризик.

Б) Анализата на групата резултати и сознанија поврзани со комуницирањето на безбедносната заедница со јавноста, води кон следниве заклучоци:

1. Односите со јавноста се многу значаен сегмент на безбедносното комуницирање. Комуницирањето со јавноста во состојби со висок безбедносен ризик во себе ги обединува следниве битни компоненти на менаџментот на вакви состојби: информирање на јавноста и фидбек, прибирање сознанија за настанот, зачувување на угледот на безбедносната заедница и јакнење на довербата кај јавноста. Преку комуницирањето со јавноста безбедносната организација: го креира јавното мнение за кризната состојба; ја димензионира перцепцијата што јавноста ја има за настанот; врз основа на прибраните информации од јавноста, ги димензионира и насочува ресурсите за справување со кризата

и воопшто се прилагодува и менува себе си во насока на јакнење на угледот и остварување на мисијата.

2. Анализата упатува на заклучок дека стратешкото планирање на кризното комуницирање со јавноста е од фундаментално значење за менаџирање на кризата. Безбедносната заедница треба да прифати и примени проактивна стратегија на кризно комуницирање, преку која ќе остварува ефективно сопствено менување и прилагодување со истовремено влјание во посакувана насока врз јавноста и заинтересираните страни.

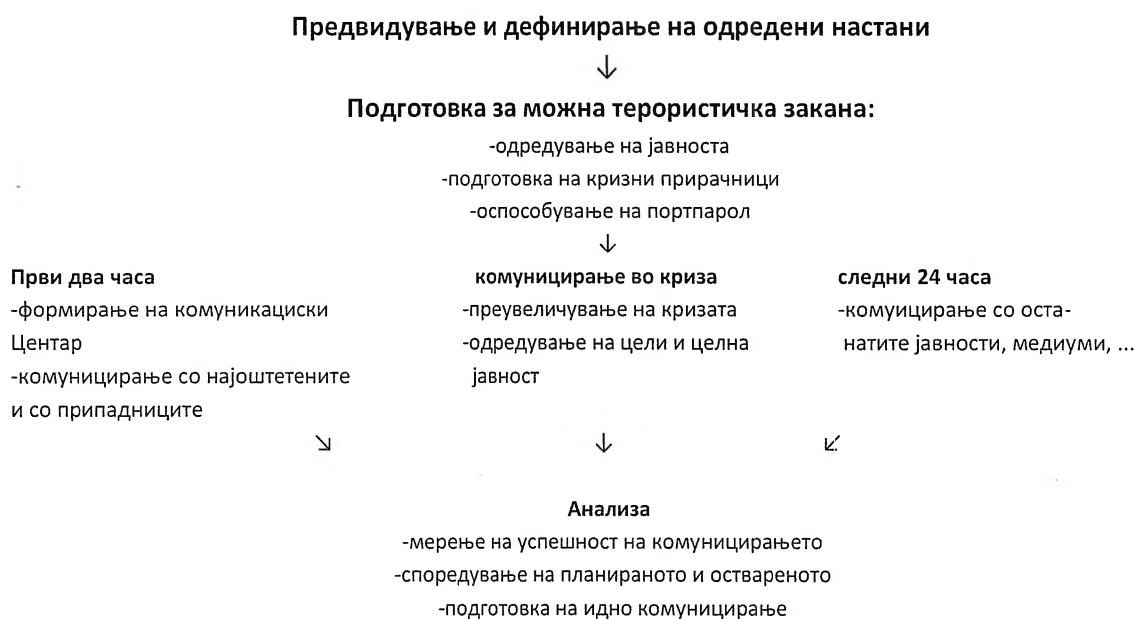
3. Заради квалитетно извршување на сите активности поврзани со кризното комуницирање со јавноста, се потврдува дека организацијата треба да формира тим за односи со јавност. Тимот е одговорен за остварување на сите сегменти од стратегијата.

4. Согледувањата укажуваат на потребата, кризниот комуникатор³³⁰ покрај комуникациските способности, да поседува и компетенции од областа на безбедноста и кризниот менаџмент. Тимот за кризно комуницирање и кризниот комуникатор, имаат на располагање голем број комуникациски инструменти: брифинзи, соопштенија, конференции, интервјуа итн. Анализите покажуваат дека од пресудно значење за ефикасна употреба на овие комуникациски средства и техники е брзината, ажурноста, конзистентноста, соодветноста, благовременоста, стручното и професионално користење на истите. Употребата на овие инструменти треба да биде во насока на остварување на комуникациски модел на двострана симетрична кризна комуникација, помеѓу организацијата и јавноста односно медиумите. Овој модел воспоставува транспарентност, интеракција помеѓу заинтересираните страни и ќе овозможи стратегија на динамичен одговор кон промените.

5. Анализата на резултатите на ова истражување води до еден многу битен заклучок за кризното комуницирање со јавноста. Тоа е потребата од комуницирање со јавноста во сите фази на кризата: пред, за време и по кризата. Во фазата пред кризата, комуницирањето воглавно е превентивно-подготвително насочено, за време на кризата се спроведува планираното, а во третата фаза-по завршување на кризата, комуницирањето се состои во анализа, евалуација и отстранување на пречките, грешките и пропустите.

³³⁰ Портпарол, гласноговорник, лице за односи со јавност итн.

Можен модел на комуницирање со јавноста во состојби со висок безбедносен ризик предизвикани од тероризам, прикажан шематски:



6. Генерално согледувањето упатува на соодветни комуникациски канали и мрежи за кризно комуницирање, а што е уште поважно укажува на потребата од квалитетни пораки до јавноста и медиумите.

В) Анализата на резултатите од третата целина на безбедносното комуницирање, која се однесува на преговорите со терористи во заложнички состојби, упатува на следниве заклучоци:

1. Преговарањето со терористи во состојби со висок безбедносен ризик е комуникациско средство и начин за разрешување на состојбата по мирен пат. Преговорите имаат сериозна значајна улога во системското справување со вакви состојби

предизвикани од тероризам. Значењето на преговорите е особено изразено во заложнички ситуации. Менаџирањето на терористичката закана е поуспешно кога се преговара, отколку без преговарање.

2. Анализата на резултатите укажува дека преговори со терористите се водат во сите три фази од терористичкото манифестирање. Во фазата кога се јавува како безбедносен предизвик, безбедносен ризик и на крајот кога доаѓа до насилно реализирање на терористичката закана.

3. Преговорите може да ги водат само тимови за преговори составени од различни профили на комуникатори. Меѓутоа, од анализата на резултатите произлегува дека сите припадници на безбедносните сили треба да поседуваат основни комуникациски вештини и способности за водење на преговори. Безбедносната заедница треба да посветува поголемо внимание на преговорите, како во поглед на обуките и остручувањето на припадниците, така и во поглед на нормативна и оперативна имплементација на преговорите, во стратегиите за превенција и спротивставување на насилните терористички закани. Комуникациските тактики и техники на преговарањето можат да прераснат во сериозно средство за мирно решавање на високоризичните состојби предизвикани од тероризам.

4. Со преговарањето се постигнува повеќе, а справувањето со тероризмот е поуспешно кога се преговара, отколу без него. Безбедносната заедница, треба да ги прифати преговорите како ефикасно и ефективно средство, заедно и покрај сите останати средства, методи, тактики и техники на спротивставување на тероризмот. Преговарањето, како начин и обид за мирно решавање на состојбите со висок безбедносен ризик предизвикани од тероризам, не им противречи и не ги исклучува останатите методи на безбедносната заедница, напротив, тоа е безбедносно комуникациско средство за силна поддршка и дополна на истите, во целината за една сеопфатна антитерористичка стратегија.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Arin, K. P., Fees, E., Reich, O. : Negotiating with Terrorists: The costs of compliance, School of economics and finance, Auckland, New Zealand, 2011.
2. Аристотел,: Реторика, Македонска книга, Скопје, 2002.
3. Бакрески О,: Координација на безбедносната заедница во Р.Македонија, Скопје, 2005.
4. Бакрески О,: Координација на безбедносниот сектор-искуства и практики, Филозофски факултет, Скопје, 2006.
5. Бакрески О,: Основи на безбедносниот менаџмент, Скопје, 2011.
6. Бакрески О,: Контрола на безбедносниот сектор, Филозофски факултет, Скопје, 2008.
7. Бакрески О, и др.: Приватна безбедност-теорија и концепт, Комора на Република Македонија за приватно обезбедување, Скопје, 2015.
8. Базиќ М,: „Вештина Комуницирања“, Факултет за трговину и банкарство, Београд, 2005
9. Белон К., Мињо К. : Комуникација, Логос –А, Скопје, 2003.
10. Vjornehed E.: "Negating Negotiation" Master Thesis, UPIS, 2003.
11. Блек, Сем: Односи со јавноста, Клио, Београд, 1997.
12. Bock M.A.: "Negotiate with Terrorists or: Why Terrorism Cannot be Deterred", во: Review Essay, IPG 1/2007.
13. Bovee, C.L., Thill, J.V., Schatzman, B.E.: Business Communication Today, 2003 -Bryden Alan and Fluri Philipp (eds.), Security Seckot Reform> Institutions, Society and Good Governance, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2003.
14. Boone, L. E., Kurtz, D. L: Contemporary Business, The Dryden Press, Harcourt College Publishers, 2000.
15. Brajša, P. Umijeće razgovora. Pula : С.А.С.Н., 1996.
16. Вајт Џ.: Тероризам, Александрија прес, Београд, 2004.
17. Vilkoš L.D., Kameron G, Olt F., Eiddzi V., „Односи с Јавношќу-стратегиие и тактике“, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2006.
18. Vitalinstallationsecurity, Програма за помош на антитероризмот, Министерство за надворешни работи на Сад, 2003.
19. Војна енциклопедија, Редакција војне енциклопедије, II издање, књига 6, Бео-

град, 1973.

20. Војна енциклопедија, II издање, књига 8, Београд, 1974.
21. Војни лексикон, ВИЗ, Београд, 1981.
22. Врег Ф., Демократско комуницирање, Факултет за политички науки, Сараево, 1991.
23. Врег Ф. Хумана комуникологија, Хрватско комуниколошко друштво, Загреб, 1998.
24. Гаџиновић Р., „Современ тероризам“, Београд, 2000.
25. Гаџиновић Р., Антитероризам, Драслар партнер, Београд, 2006.
26. Гаџиновић Р.: Како против тероризма, Младост, Београд, 1996.
27. Гаџиновић Р.: Тероризам, Драслар, Београд, 2005.
28. Gamble, M. W.; Gamble. T. K. Introducing mass communication, McGraw-Hill, New York, 1986.
29. Garner W. G.: Surviving Disturbance Calls, Police – the law officers’ magazine, 1994.
30. Garner W. G.: Negotiating Skills for First Responders, Police – the law officers’ magazine, 1998.
31. Garner W. G.: Crisis Negotiations for the Street Cop, Police – the law officers’ magazine, 1993.
32. Георгиева Л.: Менаџирање на ризици, Филозофски факултет, Скопје, 2006.
33. Георгиева Л.: Превенција на конфликти: Од идеја кон култура за превенција на конфликти во Македонија, Скопје, 2004.
34. Георгиева Л.: Кризен менаџмент: Регионално искуство и дилеми за Македонија, Современа Македонска Одбрана, Скопје, 2004.
35. Giraldo J. and Trinkunas H., Terrorism financing and state responses, USA Stanford, 2007. 1989.
36. Grossman D., On Combat, PPCT Research Publications, 2004.
37. Grossman D., On Killing, Little, Brown and Company Limited, 1995.
38. Debray, R. Uvod u mediologiju. Beograd : Clio, 2000.
39. Деслер, Г.: Основи менаџмента људских ресурса, Дата Статус, Београд, 2007.
40. Desmaretz G.: Prise d’otage-mode d’emploi, CHIRON, Paris, 2007.
41. Димитријевић В.: Страховлада, Досије, Београд, 1997.
42. Димитријевић В.: Тероризам – друго издање, "К.В.С.", Београд, 2000.

43. Димитријевић В., Стојановић Р.: Међународни односи, Службени лист СРЈ, Београд, 1996.
44. Добријевић, Г.: Пословно комуницирање и преговарање, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011.
45. Драгишић З., Безбедносни менаџмент, Службени гласник и Универзитет у Београду-Факултет безбедности, Београд, 2007
46. Ђорђевић, Т. Теорија масовних комуникација. Београд : Savez inženjera i tehničara Jugoslavije, 1989.
47. Ђорђевић, О.: Лексикон безбедности, Београд, 1989.
48. Ђурић Атанасиевски, К. и Самед Каровић: кризно комуницирање у војно организационим системима, Универзитет одбране у Београду, Војно дело, 2011.
49. Европска конвенција за сузбивање на тероризмот(1977) и соодветниот Протокол (2003)
50. Еко Умберто, Култура, информација, комуникација, Нолит, Београд, 1973.
52. Зборник, Психологијата и комуникациите, Филозофски факултет, Скопје, 2005.
53. Иваниш Ж.: "Међународни сукоби", ФЦО, Београд, 2002.
54. Иваниш Ж, Субошић Д.: Безбедносно преговарање - стратегијски и тактички аспекти, ФЦО, Београд, 2006.
55. Interdicting Terrorist Organizations, Програма за помош на антитероризмот, Министерство за надворешни работи на Сад, 2004.
56. Јовановић М., Петковић М.: Организационо понашање, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2002.
57. Кава Р.: Како изаћи на крај са незгодним људима, Моно и Мањана, Београд, 2002.
58. Karpela T., Dealing with Suicidal Subjects, Helsinki Pd. Training manual
59. Karpela T., First Responder Training for Uniformed Patrol, Helsinki Pd. Training manual
60. Кешетовиќ, Ж.: Кризен менаџмент-учебник, Факултет безбедности, Београд.
61. Кешетовиќ, Ж., Теориска полазишта у истраживању кризног комуницирања у системима за управљање банредним ситуацијама, ДКУ, Велеучилиште Велика Горица, Сплит, 2016.
62. Кешетовиќ, Ж., Креативност у кризама, ДКУ, Велеучилиште Велика Горица, Загреб, 2015.
63. Кисинџер Х.: Дипломатија I, Верзал прес, Београд, 1999.

64. Кларин М., Таоци, Политика, Београд, 1979.
65. Кларин М.: Терористи, Политика, Београд, 1978.
66. Clive C. A., A Contemporary Crisis: Political Hostage-Taking and the Experience of Western Europe. Greenwood Press. Westport, CT. 1982.
67. Ковачевић, Ж.: Међународно преговарање, Филип Вишњић – Дипломатска академија, Београд, 2004.
68. Кодрић, Б., Пајевић, Д.: Општа психологија са социјалном психологијом, Центар за примењену психологију, Београд, 2007.
69. Coombs, T.: Conceptualizing Crisis Communication in Handbook of Risk and Crisis Communication, Routledge, 2009.
70. Coombs, T.: Crisis Management and Communications, Institute for Public Relations, 2007
71. Crisis Communication Handbook, ed. Fernandez L., Merzer M., Jane's Information Group, UK, 2004.
72. Конвенција на Советот на Европа за превенција на тероризмот, Варшава, 2005.
73. Corsi R. J.: "Terrorism as Desperate Game: Fear, Bargaining, and Communication in the Terrorist Event", Journal of Conflict Resolution, Vol. 25, No. 1. 1981.
74. Котлер, Ф.: Маркетинг од А до З, Адигес, Нови Сад, 2006.
75. Котовчевски М.: Современи разузнавачки служби, Македонска цивилизација, Скопје 2002.
76. Котовчевски М. „Борба против тероризмот“, Македонска цивилизација, Скопје 2004.
77. Kreps, L.G.: *Organizational Communication*, Rutgers University, London, New York, 1993.
78. Kunczik, M. & Zipfel, A. :Uvod u publicisticku znanost I komunikologiju, Fridrih Ebert, Zagreb, 1998.
79. Cordner G.: People with Mental Illness, Department of Justice 2006.
80. Лексикон страних речи и израза, Просвета, Београд, 1991.
81. Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B.: Negotiating, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, 2006
82. Lešić, V. Nova paradigma. Zagreb, 2005.
83. Littlejohn, S. W. Theories of human communication. Columbus [etc.] : Charles E. Merrill Publishing Company : A Bell & Howell Company, 1978.
84. Лојиќ Ранко, Организационо понашање, Медија Центар „Одбрана“, Београд, 2011.

85. Лончаревиќ, Р. : Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010.
86. Lubeck, Amber,: Evaluating Conditions for Successful Negotiation with Terrorists, Central European University, Budapest, 2012.
87. Lukaszewski, J.: Seven Dimensions of Crisis Communication Management: A Strategic Analysis and Planning Model, Ragan`s Communication Journal, 1999.
88. Малешевиќ, Ѓ.: Раководење, Факултет организационих наука, Београд, 2001.
89. Марковић М.: Пословна комуникација, Клио, Београд, 2003.
90. Машиќ, Б. и др., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010.
91. McDonald J. A., Communications – An Attempt to Avoid Force, The Police Marksman, July 1993.
92. Meloy J. R., Violence Risk and Threat Assessment, Specialized Training Service 2000.
93. Мијалковски М.: Тероризам и противтерористичка борба, ВИЗ, Београд, 2003.
94. Милашиновић Р., Милашиновић С.: Увод у теорије конфликта, ФЦО, Београд, 2004.
95. Милашиновић Р.: "Могућност превенције конфликта" у: Зборник радова ФЦО, Београд, 2002.
96. Милетић С.: Појмовник полицијског права, Службени гласник, Београд, 2001.
97. Милошевић М.: Отмица-реликт прошлост, злочин будућности, Дечје новине, Београд, 1990.
98. Милошевић М.: Систем државне безбедности, Полициска академија, Београд, 2001.
99. Милошевић М.: Одбрана од тероризма, Свет књиге, Београд, 2005.
100. Митић М.: Дипломатија, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1999.
101. Митревска М. „Кризен менаџмент“, Скопје 2008.
102. Митревска, М. :Кризен менаџмент: регионални искуства и предизвици за Македонија, ДКУ, Велеучилиште Велика Горица, Загреб, 2011.
103. Мићић П.: Самоубилачки тероризам, Алтера, Београд, 2006.
104. Мићуновић Љ.: Савремени речник страних речи, Просвета, Београд, 2006 .
105. Мијалковски М. „Одговор тероризму“ , Београд, 2005.
106. Мијалковски, Милан, „Противтерористичка превенција на државата“, МП 4, Изворни научни рад, Београд, 2007.

107. Мијовић Д.: "Преговарање у служби МУП РС", Безбедност, бр. 4/06, МУП РС, Београд, 2006.
108. Михаљевић, Б.: Алати и канали комуникације ризика, Дани Кризног Управљања-Велеучилиште Велика Горица, Загреб, 2015.
109. Миренић, А. и др., Комуникациске вештине кризних менаџера у кризним ситуацијама, Дани Кризног Управљања-Велеучилиште Велика Горица, Сплит, 2016.
110. Misino D. J.: Negotiating without a net, Harvard Business Review, 2002.
111. Мојсиловић Ж., Преговарање у току терористичке операције ослобађања талача, Факултет цивилне одбране, Београд, 2005.
112. Мојсиловић Ж.: "Преговори као фаза противтерористичке операције ослобађања талача", Безбедност, бр. 6/05, МУП Р. Србије, Београд, 2005.
113. Мојсиловић Ж.: "Систем обуке за полицијске преговараче", Безбедност, 6/06, МУП Р. Србије, Београд, 2006.
114. Мојсиловић, Жељко.: Тероризам и преговарање, Центар за кризен менаџмент, Београд, 2009.
115. Нешковић С.: "Интерпол и савремени тероризам", Безбедност, 2/05, МУП Р. Србије, Београд, 2005.
116. Nierenberg, I. G. , *Umetnost pregovaraња*. Beograd, Privredni Pregled, 2000.
117. Novak, B.: Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000.
118. Nurmi L.: Taktinen Neuvottelutaito, Police College of Finland, 1989.
119. Орлић, Дејан, „Појмовно одредување на предизвикот, ризикот и заканата во процесот на преобликување на меѓународната безбедност“, Војно дело, Београд, 2004.
120. Ouelette R.: Management Of Aggressive Behavior, Performance Dimensions Publishing 1993.
121. Пашански М.: Савремене камиказе – транснационални тероризам и дипломатија, НИРО Књижевне новине, Београд, 1987.
122. Пејановић Љ.: Тероризам и противтерористичка дејства у ваздушном саобраћају, ВИЗ, Београд, 2003.
123. Pettit G., Bower D. L.: Frontline Crisis Intervention – Strategies for Police Officers 2002.
124. Петковић В. М.: Терористи, II издање, Калеко, Београд, 1990.

125. Пиз А., Пиз Б.: Дефинитивни водич кроз говор тела, Моно и Мањана, Београд, 2005.
126. Пленковић М., Пословна комуникологија, Алинеа, Загреб, 1991.
127. Plenković M.: "Komunikologija masovnih medija", Barbat, Zagreb 1993.
128. Plenković M. i B. Caratan "Communication and Society, Informatologia, University of Zagreb, Zagreb 1988.
129. Plenković J. : "Virtual Society, Informatologia, Separat speciale No. 8", ССА and Faculty of Civil Engineering of the University of Rijeka, Zagreb 1999.
130. Plenković, M. Komunikologija. Zagreb : Hrvatsko komunikološko društvo : Nonacom, 1998.
131. Плетикосић, М. И др., Комуницирање прије кризе, ДКУ, Велеучилиште Велика Горица, Сплит, 2016.
132. Политичка енциклопедија, Савремена администрација, Београд, 1975.
133. Polzer T. J.: "Intergroup Negotiations: The Effects of Negotiating Teams", u: The Journal of Conflict Resolution, Vol. 40, No. 4, 1996.
134. Првуловић, В.: Економска дипломатија, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2006.
135. Ракић, М.: *Безбедносна превентива*, Институт за политичке студије, Земун, 2006.
136. Randal R., Mitchell H., Clinton Van Zandt, Dynamic processes of Crisis negotiation, Praeger, Westport, CT. 1997.
137. Ранђеловић, Славољуб.: Ефективно комуницирање, Војноиздавачки Завод, Београд, 2009.
138. Reardon, K. K. Interpersonalna komunikacija. Zagreb : Alinea, 1998.
139. Reiss, Mitchell.: Negotiating with Evil: When to talk to Terrorists, Open Road, integrated media, New York, 2010.
140. Regini C., Voss C.: FBI Crisis-Hostage Negotiations Seminar handouts 2001.
141. Резолуции на Советот за безбедност на ООН: 1269 (1999), 1373 (2001), 1456 (2003), 1624 (2005).
142. Richardson L.: What terrorists want, John Murray, London, 2006.
143. Робертс В.: Тајне управљања Атиле Хунског, Глобалл Бук, Нови Сад, 1994.
144. Robbins, S.P., Coutler, M. : Menadzment, Data Status, BG, 2005.

145. Ротмистров, П.А.: Историја ратне вештине I, ВИЗ, Београд, 1966.
146. Rouse, M.J., Rouse,S.: Poslovne komunikacije/ Kulturoloski i strateski pristup, Masmedia, Zagreb, 2005.
147. Савић А.: "Од традиционалног ка постмодерном тероризму", Безбедност, 5/04, МУП Р. Србије, Београд, 2004.
148. Severin, V. J.; Tankard, J. W. Communication theories. 5th ed. New York, Longman, 2001.
149. Sederberg C.P.: "Conciliation as Counter-Terrorist Strategy", Journal of Conflict Resolution, Vol. 32, No. 3, 1995.
150. Seeger, M. T., Sellnow, T. L., Ulmer, R. R.: *Communication, organization and crisis*, Roloff M. E, Communication Yearbook, 21, 1998.
151. Scoville D.: Getting You to Pull the Trigger, Police – the law officers magazine, November 1998.
152. Slatkin A.: Suicide Risk and Hostage/Barricade Situations Involving Older Persons, FBI Law Enforcement Bulletin, April 2003.
153. Стајић Љ., Гаћиновић Р.: Увод у студије безбедности, Драслар партнер, Београд, 2007.
154. Стевановић, О.: Руковођење и командовање, Полицијска академија, Београд, 1999.
155. Стерн Ц.: Екстремни терористи, Александрија прес, Београд, 2004.
156. Slatkin A.: Communication in Crisis and Hostage negotiation, Springfield, Illinois, 2010.
157. Springer, "A new understanding of terrorism: Case studies, Trajectories and lessons learned", 2009.
158. Стаменковски А.:Основи на разузнавањето, Скопје, 1999.
159. Субошић Д.: Ослобађање талаца, Глосаријум, Београд, 2003.
160. Субошић Д.: "Преговарачки начин ослобађања талаца", чланак, Безбедност, бр. 2/03, МУП Р. Србије, Београд, 2003.
161. Сун Тзу: Умеће ратовања, Алнари Моно и Мањана Прес, Београд, 2002.
162. Талијан М.: Руковођење унутрашњим пословима - друго, измењено и допуњено издање, ВШУП Земун, Београд, 2001.
163. Тадић Љ.: Политиколошки лексикон, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1996.

164. Талијан М.: Тероризам и антитерористичке снаге, Институт ратне вештине, Београд, 2004.
165. Томашевски К.: Изазов тероризма, Младост, Београд, 1983.
166. Томиќ З.: Комуникација и јавност, Београд, 2004.
167. Thibodeau, T. Charles, The professional protection officer, International Foundation for Protection Officers, Burlington, USA/Oxford, UK, 2010.
168. Thompson G.: Verbal Judo – The Gentle Art of Persuasion, Quill, 1993.
169. Tresler David, Negotiation in the New Strategic Environment: Lessons from Iraq, 2007.
170. Умек П., Арех И.: „Терористи: карактеристике, мотивација и деловање“, Криминалистичке теме, Висока полицијско-варносна школа, Љубљана, 2002.
171. Упутство о раду преговарачког тима Министарства унутрашњих послова, МУП Р Србије, Београд, 2005.
172. Ури В.: Како избећи "НЕ" - преговарање са непопустљивима, Дуриеукс, Загреб, 1994.
173. Fearn-Banks, K: Crisis Communications: A Casebook Approach, Lawrence Erlbaum Associates Publishers: Mahwah, NJ, 2001.
174. Федерални закон Руске федерације о борби против тероризма, Државна Дума, 1998.
175. Fiems, Richard, & Hertig, Christopher A., Protection Officer Guidebook, Communications, Naples, Fl, USA-International Foundation for Protection Officers, 2001.
176. Fjelstad L.: Verbal Judo training at Carnival College – Carnival Cruise Lines training event in Miami, Florida 2002.
177. Фишер Р. Јури В.: Како да постигнете договор, Моно и Мањана, Београд, 2005.
178. Handbook of communication science / editors Charles R. Berger & Steven H. Chaffee. 2nd ed. Newbury Park : Sage Publications, cop. 1987.
179. Handbook of Risk and Crisis Communication, ed. Heath R., O' Hair D., Routledge, 2009.
180. Hannigan, Michael A. Protection Officer Training Manual, Crisis Intervention, Boston: Butterworth-Heinemann, USA, 2003.
181. Hitz F.: Why Spy, New York, 2008.
182. Hostage Negotiations Participant Guide, Terrorist Methods of Operation, Програма за помош на антитероризмот, Министерство за надворешни работи на Сад, 1996.

183. Hudson A.R.: Sociology and Psihology Terrorism: Who Becomes a Terrorist and Why?, Library of Congress SAD, Washington, D.C., 1999.
184. Hoffman B.: Inside terrorism, New York, 1998.
185. Čačinović-Puhovski, N. Doba slika u teoriji mediologije. Zagreb : Naklada Jesenski i Turk, 2001.
186. Чокрески Т.: „Социологија на комуникации“ Студенски збор, Скопје, 2008.
187. Chomsky N.:” The Culture of Terrorism”, London 1999.
188. Џиниќ Ф.: „Науко о комуницирању“, Савремена администрација, Београд, 1978.
189. James, Gordon,: Risk assessment and Management in Local Government Emergency Planning: Institute for Catastrophic Loss Reduction, 2001.
190. Johnson R. : Getting an Earful, Police – the law officers’ magazine, January 1994.
191. Шалијан Ж. и Блин А.: Историја на тероризмот: Од антиката до Ал Каеда, Табернакул, Скопје, 2009.
192. Shermerhorn, J. R.: Core Concepts of Management, Hoboken, NJ, 2004.
193. Шикман М.: Тероризам-актуелни и могући облици, ВШУП МУП Р. Српске, Бања Лука, 2006.
194. Шуклев Б., Деловно планирање, Економски факултет, Скопје, 2002.
195. Watzlavick P.:”Human communication”, New York, 1968.
196. Warelius H.: Kriisineuvottelu, Police College of Finland 2000.
197. Whittaker J. D.: “Terrorism: Understanding the global threat”, London 2002.
198. Williams, D. E.: Business Communication as Reflectors of Diversified Cultures, Business Communication and Mas Media, Institute of Personnel Management, London, 1992.

Електронски извори:

www.abacon.com

www.bbraham.com

<https://www.britannica.com>

<http://www.communitybuilders.nsw.gov.au>

<http://www.Harper, Douglas, Online Etymology Dictionary>

<http://www.history.com>

<http://www.hostagenegotiator.com>

<http://www.fbi-cint.htm>

<http://www.frontlinelearning.com>

<https://kukampus.kaplan.edu>

<http://www.negotiator magazine.com>

<http://www.whitehouse.gov>

<http://www.projuris.org>

[www.searchio.techtarget.com,](http://www.searchio.techtarget.com)

<http://www.specialoperations.com>

<http://study.com/academy/lesson/contingency>

[www.thebalance.com,](http://www.thebalance.com)

<http://www.un.org>

<http://www.bbc.co.uk>

<http://www.mtsmondo.com>

<http://www.voanews.com>

<http://www.mallenbaker.Net>

<http://www.e911.com/monos/A001.html>

<http://www.101publicrelations.com>

<http://www.Logos-a.com>

[http://www.pefja.kg.ac.rs,](http://www.pefja.kg.ac.rs)

<http://www.istituteforpr.org>

<http://www.history.com/>

www.investopedia.com/dictionary

<http://www.frontlinelearning.com/>

<https://www.britannica.com/>

<https://www.merriam-webster.com/>

[https://www.bbraham.com,](https://www.bbraham.com)

<http://www.communitybuilders.nsw.gov.au>

<http://www.frontlinelearning.com/>

[http://www.history.com/this-day-in-history/hostage-crisis-in-moscow-theater.](http://www.history.com/this-day-in-history/hostage-crisis-in-moscow-theater)

[https://www.britannica.com/event/**Beslan-school-attack**](https://www.britannica.com/event/Beslan-school-attack)