

VILNIAUS UNIVERSITETAS  
TARPTAUTINIS ŽINIŲ EKONOMIKOS IR ŽINIŲ VADYBOS CENTRAS

**Kristina Klenauskaitė**

Tarptautinės komunikacijos studijų programos studentė

**KRIZIŲ KOMUNIKACIJA ŠIUOLAIKINĖJE ORGANIZACIJOJE**

Magistro darbas

Vadovas prof. R. Gudauskas

Vilnius, 2006

|                                                                                          |                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Kristinos Klenauskaitės _____ magistro darbas                                            |                               |
| (magistranto (-ės) vardas, pavardė)                                                      |                               |
| tema _____ Krizių komunikacija šiuolaikinėje organizacijoje _____                        |                               |
| parengtas gynimui.                                                                       |                               |
| _____                                                                                    | _____                         |
| (data)                                                                                   | (vadovo parašas)              |
| Darbas įregistruotas _____ Tarptautiniame žinių ekonomikos ir žinių vadybos centre _____ |                               |
| _____                                                                                    | _____                         |
| (data)                                                                                   | (administratorės parašas)     |
| Magistro darbą ginti leidžiu                                                             |                               |
| _____                                                                                    | _____                         |
| (data)                                                                                   | (centro direktoriaus parašas) |
| Recenzentu skiriu                                                                        |                               |
| _____                                                                                    | _____                         |
| (data)                                                                                   | (direktoriaus parašas)        |
| Darbą recenzavimui gavau                                                                 |                               |
| _____                                                                                    | _____                         |
| (data)                                                                                   | (recenzento parašas)          |

## **Klenauskaitė, Kristina**

Klen 73

Krizių komunikacija šiuolaikinėje organizacijoje: magistro darbas/Kristina Klenauskaitė, tarptautinės komunikacijos programos studentė; mokslinis vadovas prof. R.Gudauskas; Vilniaus universitetas. Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras. – Vilnius, 2006. – 109, [3] lap.: lent. – Maš. – Santr. pranc. – Bibliogr.: p. 99 – 101 (44 pavad.)

UDK 658.45:658.1

*Krizių komunikacija, krizių vadyba, krizė, krizių komunikacijos teorijos, krizių komunikacijos organizavimas, krizių komunikacijos valdymas, krizių komunikacijos strategijos, tyrimas, Europos Taryba, tarpvyriausybė organizacija.*

Magistrinio darbo *objektas* – krizių komunikacija šiuolaikinėje organizacijoje. Magistro baigiamojo darbo *tikslas* – remiantis teoriniais principais, išnagrinėti krizių komunikacijos funkcionavimo dėsningumus, išskiriant pagrindinius jos procesus ir jų pagrindu išanalizuoti vidinį organizacijos komunikacijos procesą, įvertinant komunikacijos efektyvumą, krizes metu. Baigiamojo darbo *uždaviniai*: išnagrinėti krizės ir krizių komunikacijos sąvokas; krizių komunikacijos teorijas; išanalizuoti krizių komunikacijos organizavimo ir valdymo ypatumus; atlikti tyrimą ir įvertinti komunikavimo efektyvumą krizės metu pasirinktoje organizacijoje; pateikti vyraujančias krizių komunikacijos tendencijas bei perspektyvas taptautiniu mastu.

*Darbas yra aktualus*, nes vis daugiau organizacijų patiria krizinę situaciją, tad kyla organizacijos išlikimo užtikrinimo poreikis, kurio skatinami lyderiai bando ieškoti atsakymų. Organizacijoje skiriamas per mažas dėmesys šiai vadybos sričiai, dėja, lietuvių kalba kol kas nėra daug šaltinių, kuriuose išsamiai būtų išanalizuota krizių komunikacija ir pagrįstas jos naudingumas.

Naudojant dokumentų analizės, fokuso grupės ir interviu metodus darbe pateikti krizių komunikacijos dėsningumai, išskiriami esminiai organizavimo ir valdymo procesai, padedantys realizuoti efektyvų komunikavimą krizinių situacijų metu. Akcentuojama krizių komunikacijos nauda šiuolaikinei organizacijai. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta Europos Tarybos organizacija. Darbo autorė siekė sužinoti kiek efektyvi vidinė komunikacija krizės metu, tokio lygio organizacijoje, kurios nare yra ir Lietuva. Atlikus tyrimą, daroma išvada, kad krizių komunikacijos klausimams nėra skiriamas pakankamas dėmesys, žinant, kad šiai organizacijai krizių tikimybės laipsnis yra daug didesnis.

Mokslo darbas *gali būti naudingas* organizacijų vadovams, vadybininkams, krizių vadybos ir komunikacijos, organizacinės komunikacijos, ryšių su visuomene specialistams ir studentams.

## TURINYS

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| <b>IVADAS</b> .....                                | 6  |
| <b>1. KRIZIŲ VADYBA IR KOMUNIKACIJA</b> .....      | 10 |
| 1.1. Krizės sąvoką ir klasifikacija.....           | 10 |
| 1.2. Krizių komunikacijos samprata.....            | 15 |
| <b>2. KRIZIŲ KOMUNIKACIJOS TEORIJOS</b> .....      | 18 |
| <b>3. KRIZIŲ KOMUNIKACIJOS ORGANIZAVIMAS</b> ..... | 22 |
| 3.1 Pagrindiniai principai.....                    | 22 |
| 3.2 Scenarijų vystymas.....                        | 26 |
| 3.3 Krizės grupė.....                              | 29 |
| 3.3.1 Grupių organizavimas.....                    | 29 |
| 3.3.2 Grupių nariai ir jų rolė.....                | 31 |
| 3.3.3 Darbo metodai.....                           | 35 |
| 3.4 Krizių komunikacijos planas.....               | 39 |
| 3.4.1 Krizių inventorizacija.....                  | 39 |
| 3.4.2 Komunikacijos plano kūrimas.....             | 44 |
| <b>4. KRIZIŲ KOMUNIKACIJOS VALDYMAS</b> .....      | 51 |
| 4.1 Krizių komunikacijos strategijos.....          | 51 |
| 4.1.2 Simbolinis komunikavimas.....                | 61 |
| 4.2 Komunikacija su teisininkais.....              | 64 |
| 4.3 Komunikacija su aukomis.....                   | 66 |
| 4.4 Vidinė krizių komunikacija.....                | 69 |
| 4.5 Išorinė krizių komunikacija.....               | 72 |
| 4.6 Krizių komunikacija ir žiniasklaida.....       | 73 |
| <b>5. KRIZIŲ KOMUNIKACIJOS TYRIMAS</b> .....       | 76 |
| 5.1 Tyrimo metodologija.....                       | 76 |
| 5.1.1 Tyrimo organizavimas.....                    | 76 |
| 5.1.2 Tyrimo metodai.....                          | 77 |
| 5.1.3 Tiriama organizacija.....                    | 79 |
| 5.1.4 Tyriamųjų identifikavimas.....               | 80 |
| 5.2 Tyrimo rezultatai.....                         | 81 |
| 5.2.1 Detekcija.....                               | 81 |

|                                                                       |            |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|
|                                                                       | 5          |
| 5.2.2 Prevencija/Pasiruošimas.....                                    | 81         |
| 5.2.3 Sulaukymas.....                                                 | 83         |
| 5.2.4 Atsigavimas.....                                                | 84         |
| 5.2.5 Įvertinimas.....                                                | 85         |
| 5.3 Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....                              | 86         |
| 6. TENDENCIJOS IR PERSPEKTYVOS.....                                   | 90         |
| <b>IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....</b>                                     | <b>94</b>  |
| <b>BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SARAŠAS.....</b>                            | <b>99</b>  |
| Priedai                                                               |            |
| 1 Priedas. Interviu orientaciniai klausimai.....                      | 102        |
| 2 Priedas. Interviu orientaciniai klausimai (anglų kl.).....          | 104        |
| 3 Priedas. Interviu orientaciniai klausimai (pranzūzų kl.).....       | 106        |
| 4 Priedas. Organizacijos struktūra.....                               | 108        |
| <b>LA COMMUNICATION DE CRISE DANS LES ORGANISATIONS MODERNES.....</b> | <b>109</b> |

## ĮVADAS

Korporacinės krizės tampa įprastu ir savaime suprantamu reiškiniu. Lėktuvų katastrofos, naftos išsiliejimas, autosaugumo problemos, nelaimės įvyksiančios dėl maisto ar narkotikų gūti nensupėjamos nei laiko nei vietos atžvilgiu, bet faktiškai koku tai momentu būtinai įvyks. Vienos kompanijos patiria tik trumpalaikį, kitos ilgalaikį kompanijos reputaciją gadinantį neigiamą poveikį.

Kompanijos tampa vis daugiau pažeidžiamesnės negu praeityje. Organizacija ar kompanija, kuri turėjo didelį pelną, daug klientų, jos produkcija buvo gerbiama ir naudojama, vieną dieną gali viso to netekti. Per keletą valandų pasirodę straipsniai laikraščių pirmuosiuose puslapiuose ar keletą minučių parodytas reportažas per televiziją, komentarai per radiją ir kompanija pradeda irti. Ne tiek svarbu, kad viena ar kita organizacija praras milijonus, bet dar svarbiau, kad po skandalo jie gali prarasti nuolatinis klientus, vartotojus. Todėl labai svarbu žinoti, kaip reikėtų reaguoti į kritinę situaciją ir bendrauti su žiniasklaida, kad ji netaptų priešu.

Krizinė situacija sudaro milžinišką grėsmę bei riziką kompanijos reputacijai, išlikimui rinkoje, darbuotojų moralei ir visoms finansinėms operacijoms. Daugelyje krizių situacijų vis dar labai mažas dėmesys skiriamas komunikacijai. Tačiau galiausiai, pagrindiniai organizacijos tarpininkai – darbuotojai, vartotojai, kontrolės organai ir plačioji visuomenė (tiesiogiai ar per žiniasklaidą) – nori žinoti kas atsitiko ir kas yra daroma siekiant išspręsti problemą ar užkirsti kelią panašioms įvykiams ateityje. Žmonės darbinėje aplinkoje praleidžia 75 proc. viso jų laiko tarpasmeniniuose santykiuose; tad nenuostabu žinant, kad daugelis organizacinių problemų sprendžiamos prastos komunikacijos pagrindu.

Esminis elementas kompanijoje turi būti mėginimas su krize susidoroti komunikuojant. Pats krizės reikškinys reikalauja būti sprendžiamas komunikacijos pagrindu. Kuo greičiau korporacija tai įsisamonins tuo efektyviau jai pavyks minimizuoti krizės poveikį.

Efektyvi komunikacija yra esminė organizacijos sėkmę sąlygojantis faktorius tarpasmeniniame, intragrupiniame, organizaciniame ar išoriniame lygmenyse. Efektyvi komunikacija gali pagelbėti sumažinti neigiamus aspektus ir neutralizuoti kritiką, sprendžiant probleminę situaciją ir sukurti bei palaikyti įvaizdį visuomenėje ir prieš valdžios institucijas. Komunikavimas krizės metu yra šios darbo esmė.

Ši tema pasirinkta neatsitiktinai, nes netgi stabiliausiose Vakarų šalių kompanijose krizės yra palyginti dažnas reiškinys, o dėl šalies ekonomikos specifiškumo Lietuvoje krizinių situacijų neišvengia net ir žymiausi rinkų lyderiai.

### **Darbo mokslinis naujumas ir teorinis bei praktinis reikšmingumas**

Šis darbas yra naujas tuo, kad jame nagrinėjamas išsamiai komunikavimo aspektas krizės metu. Ne daugelis organizacijų lyderių krizių komunikacijos klausimus laiko prioritetiniais. Informacinių šaltinių resursai šios temos atžvilgiu, Lietuvoje kol kas labai menki. Todėl, šio darbo autorė nusprendė teoriniu bei praktiniu aspektais detalai išanalizuoti šią temą, akcentuojant krizių komunikacijos naudą šiuolaikinei organizacijai. Darbe apžvelgiami žymiausių užsienio tyrinėtojų darbai. Autorės surinktais duomenimis, Lietuvoje nebuvo atliekami tokio pobūdžio krizių komunikacijos tyrimai. Efektyvi krizių komunikacija suprantama kaip esminis šiuolaikinės organizacijos sėkmės garantas, kuri patyrusi krizę siekia iš jos pasitraukti palankiausiomis jai aplinkybėmis: nesugadinti reputacijos ar išlaikyti savo publikų pasitikėjimą.

**Darbo tikslas** - remiantis teoriniais principais, išnagrinėti krizių komunikacijos funkcionavimo dėsningumus, išskiriant pagrindinius jos procesus ir jų pagrindu išanalizuoti vidinį organizacijos komunikacijos procesą, įvertinant komunikacijos efektyvumą, krizes metu.

**Darbo objektas** - krizių komunikacija šiuolaikinėje organizacijoje.

#### **Darbo uždaviniai:**

- ⇒ Išanalizuoti krizės ir krizių komunikacijos sąvokas;
- ⇒ Pateikti vyraujančias krizių komunikacijos teorijas;
- ⇒ Išnagrinėti krizių komunikacijos organizavimo ypatumus;
- ⇒ Išnagrinėti krizių komunikacijos valdymą, apimant komunikavimo strategijas bei komunikacijos su pagrindinėm organizacijos publikom ypatumus;
- ⇒ Praktinės analizės metu, išanalizuoti vidinį organizacijos komunikacijos procesą, įvertinant komunikacijos efektyvumą konkrečios krizinės situacijos metu.
- ⇒ Pateikti vyraujančias tendencijas ir perspektyvas krizių komunikacijos srityje.

#### **Tyrimo metodai**

Tyrimo metu buvo panaudoti dokumentų analizės, interviu ir fokuso grupės metodas. Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad tyrimo sėkmę lemia kuo išsamesnis duomenų rinkimas, todėl buvo naudojami įvairūs šaltiniai ir būdai duomenims gauti;

- ⇒ išanalizuojama vidaus organizacijos dokumentai (instrukcijos, planai), susiję su krizinių situacijų prevencija ir jų valdymu;
- ⇒ imami asmenų atakingų už krizės valdymą interviu;
- ⇒ apklausiami nagrinėjamoje kritinėje situacijoje dalyvavę organizacijos dabuotojai.

### **Literatūros apžvalga**

Lietuvoje yra labai nedaug šaltinių pateikiančių teorinius krizių komunikacijos pagrindus. Palyginti su kitomis šalimis, ši tema plačiai nagrinėjama jau kelis dešimtmečius. Autorės surinktais duomenimis, krizių komunikacijos tyrinėjimo užuomazgos pastebimos prancūzų tyrinėtojo P. Lagadec 1981 m. knygoje „Rizikos civilizacija“, Jungtinėse valstijose su nagrinėjamu dalyku susijusi publikacija „Trijų mylių sala“ pasirodė dar 1979 m. Tad stažuotės metu Europos Taryboje, Prancūzijoje, šio darbo autorė stengėsi panaudoti visus preinamus šaltinius. Daugiausia buvo naudotasi garsių prancūzų, amerikiečių tyrinėtojų darbais, kurių pasirinkimas, lyginant su Lietuvoje esančiais resursais, daug didesnis. Atidžiai buvo peržvelgti internetiniai puslapiai, pateikti pavienių ekspertų, privačių ryšių su visuomene agentūrų, nagrinėjančios temos klausimais. Praktinėje dalyje analizuojami duomenys gauti tyrimo metu pasirinktoje organizacijoje bei pritaikius dokumentų analizės, interviu ir fokuso grupės metodus.

### **Darbo struktūra**

Teorinėje dalyje pateikiami teorinę medžiagą papildantys pavyzdžiai paimti iš pasaulinės krizių komunikacijos praktikos. Pagrindinis dėmesys skiriamas krizių komunikacijos kaip proceso analizei. Aprašomi pasirengimo blogiausiam kas tik gali įvykti etapai, ar tai būtų krizė ar problema.

Pirmojoje dalyje yra analizuojamos krizės ir krizių komunikacijos sąvokos, išskiriami pagrindiniai šias sąvokas charakterizuojantys požymiai. Antrojoje dalyje pateikiamos krizių komunikacijos teorijos. Trečiojoje dalyje pateikiami pagrindiniai krizių komunikacijos organizavimo organizacijoje procesai sugrupuoti į tokias potemes kaip pagrindiniai principai, scenarijų vystymas, krizės grupė ir krizių komunikacijos planas. Ketvirtojoje dalyje pateikiami krizių komunikacijos valdymo organizacijoje ypatumai, analizuojamos krizių komunikavimo strategijos, komunikavimo ypatumai atsižvelgiant į skirtingas organizacijos publikas.

Penktoji darbo dalis – praktinė. Pristatomas krizių komunikacijos tyrimas. Šiame skyriuje trumpai pristatoma Europos Taryba: kokia tai organizacija ir kaip ji dirba. Apibūdinama pagrindinių Europos Tarybos institucijų vaidmuo siekinat svarbiausio tikslo ir įgyvendinant organizacijos uždavinius.

*Tyrimo tikslas* - išanalizuoti vidinį organizacijos komunikacijos procesą, įvertinant komunikacijos efektyvumą, konkrečios krizinės situacijos metu. Tyrimo *objektas* – vidinės organizacijos publikos. Šiam tikslui pasiekti buvo iškelti tokie *uždaviniai*:

- ⇒ identifikuoti vieną didžiausių krizių, su kuria organizacija buvo susidūrusi per pastaruosius metus ;
- ⇒ išnagrinėti krizės prevencijos ir pasiruošimo etapą;



- ⇒ išnagrinėti krizės sulaikymo etapą;
- ⇒ išnagrinėti krizės atsigavimo etapą;
- ⇒ išanalizuoti krizės įvertinimo etapą;

Apibendrintoje tyrimo rezultatų dalyje, pateikiamos objektyvios išvados apie vidinius krizės komunikacijos procesus ir jų efektyvumą. Atskleidžiami teigiami ir neigiami šios veiklos organizavimo aspektai, konkrečios krizės metu.

Šeštajame skyriuje analizuojamos tarptautiniu mastu vyraujančios krizių komunikacijos tendencijos bei perspektyvos.

Magistro darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai, kurie atspindi nuo ko priklauso efektyvi krizių komunikacija; taip pat pagrindžiamas vidinės komunikacijos procesų gerinimo būtinumas nagrinėjamoje organizacijoje; naudotų šaltinių ir literatūros sąrašas, bei nagrinėjamos temos santrauka anglų kalba.

# 1. KRIZIŲ VADYBA IR KOMUNIKACIJA

## 1.1 Krizės sąvoka ir klasifikacija

Pagal William Dab krizė pagal kilmę yra medicininė idėja. Hipokrato idėja. „Visos ligos pasiekia lemiamą posūkį, kai kurios yra mirtinos, kitos išgydomos, o dar kitos formuojasi į kitokias formas ir įgauna kitą „struktūrą“. Krizė apibūdinama kaip „netikrumo ir sielvarto priepolis, kur viskas yra nežinomybėje...numatant gresiančios ligos rezoliuciją“ (Bolzinger 1982) tartum tiesos ir pasirinkimo momentas, taškas, kur viskas greitai ir negrižtamai keičiasi. [25]

Šeštojo krizių komunikacijos forumo metu Reikjavike, Islandijoje, krizės apibūdinimas buvo pateiktas kaip, ekstremalaus pavojaus ar keblios padėties nepastovi situacija. Kuri nurodo lūžį, paprastai situacijos pablogėjimą. Ji pasirodo tada, kada sistemos, nuo kurių priklauso žmonės sugriūva ir nebegali atsakyti į reikalavimus. [39]

Nors krizė nėra tiksli sąvoka, atvirkščiai, neiški sąvoka, svarbu suprasti jos specifiškumą, atskirti krizę ir kitas situacijas, kurios gali būti panašios, bet kurių valdymas visiškai kitoks.

Tai koks galėtų būti krizės apibūdinimas lyginant su nenumatytais atvejais, didelia rizika ir nelaimėmis, žinant, kad vyriausybės ir industrinės korporacijos šiandien dieną susiduria su situacijomis, kurių įtaka populacijų saugumui ir sveikatai yra didelė?. Skirtingos ekonominės ir politinės kultūros šiuos terminus naudoja skirtingai.

Nenumatyti atvejai gali būti išskirti kaip netikėtas grėsmės protrūkis populiacijai, nesvarbu ar tai būtų reali ar galima grėsmė, bet koku atveju reikalaujanti greito atsakymo. Tai toks atvejis, kai nėra „pusiausvyros tarp poreikių ir turimų išteklių“. Pastarosios sąvokos aukštas priimtumo laipsnis, dažnai pastebimas ekonomiškai silpnose šalyse. Vakarų Europos šalyse nelaimės, nenumatyto atvejo sąvokos turi daugiau epideminį potencialą lyginant su krize, kuri turi politinės reikšmės atspalvį. [25]

Faktinėje nelaimėje galimybės sąvoka išnyko. Realybė, faktas ir žmogiškos skriaudos lygis ir/ar tikroji žala stipriai jaučiama. Yra atvejų kai nelaimė sukelia krizę. Tačiau nelaimė visiškai skiriasi nuo krizės. „Ji įsivaizduojama kaip rimta situacija pagal siaubingą viskas arba nieko įstatymą... “Krizė priešingai, sukelia abejones ir įtarimus apie realybę ir artėjantį pavojų., Taip pat, “nelaimė telpa į statistinės vizijos apie riziką rėmus, kuri yra moderni likimo interpretacija ir šventas išbandymas. Krizė vystosi kaip dalis skausmingų abejonių dėl žmogiškos rizikos valdymo ir mūsų gabumų kontroliuoti mūsų individualią ir kolektyvinę istoriją“ (Ogrizek 1993).

Rizika turi būti identifikuota kuo greičiau ir tiksliau. Nes yra galimybė, kad ji gali išsivystyti į krizę. Krizė yra painiava, išbandymas, lūžis, galimybė. Edgar Morin teigia, kad "krizė yra abejonė ar

svyravimas. Tai momentas, kai netikrumas ir žlugimas šmėščioja tuo pačiu metu. Krizės esmė, krizės sąvokoje yra krizės teorijos pradžia". [25]

Kiekviena organizacija kenčia problemas kasdien: t.y vartotojų nusiskundimai dėl paslaugų ir produktų, darbuotojų su darbuotojais santykiai, įrangos gedimai ir kt. Apmokyti darbuotojai ir kvalifikuoti vadovai turi efektyvius problemų valdymo įgūdžius. Žmonės dažnai (kartais didelių, tarpkultūrinių organizacijų viduje) sužino apie įvykį po jo atsitikimo. Problema tampa krize ištrūkus jai iš organizacijos, prieš darbuotojams ir vadovams galint ją suvaldyti.

Profesorius Tanil Kilinc iš Stambulo universiteto teigia, kad „problema“ tai egzistuojanti ir kelianti nerimą situacija, ir visos krizės gali būti įvertinamos kaip problemos, kadangi krizė, anot profesoriaus, vaizduoja neramią situaciją, kuri pasirodo netikėtai. Jo manymu, tiek konfliktas, problema ar krizė - vienintelis šias sąvokas vienijantis bruožas tas, kad visos jos būna pastebimos kaip problemos. Vadinasi, galima daryti išvadą, kad kiekvienas krizės tipas yra problema ir reikalauja sprendimo. Kita vertus, konfliktas yra fenomenas, turintis potencialų, suvokiamą, jaučiamą ir atvirą lygmenis. Jis gali prasidėti kaip krizė, tačiau ne visais atvejais; taip pat jis gali būti kaip natūralus, tam tikrų specifinių aplinkybių rezultatas (išteklių trūkumas, hierarchinis statusas organizacijoje, nuomonių skirtingumas ir t.t). Ne visi konfliktai pasirodo kaip krizės ir ne visos krizės pereina į konfliktus taip pat. (turima omeny tarpasmeninius konfliktus). [19]

Viešųjų ryšių specialistai linkę sakyti: „aš turiu krizes kiekvieną dieną“. Žinoma, tai per daug išpūsta. Krizės terminas nurodo kažką sunkesnio ir rimtesnio negu „problema“. Ryšių su visuomene specialistai sprendžia ir šalina problemas. Vis dėl to, krizė pertraukia organizacijos funkcionavimą, taigi krizė negali būti įprasta šio tekėjimo dalimi.

Kai kuriais atvejais („DowCorning“, „Mitsubishi“, „Firestone“, „Esso“) problema buvo ignoruojama iki to momento, kada žmonės iš šalies pasakė „pakaks“. Tokiuose atvejuose kaip „Tyleno“, „PanAm“, „Columbine“, „Perrier“, „Shell“, krizės apimtis ir sunkumas sukelia varotojų, bendruomenės, valdžios, investuotojų ir žiniasklaidos susidomėjimą. Remiantis šia prielaida, krizė apibūnama kaip pastebimas įprastos organizacijos veiklos sužlugimas, kuris skatina išplėtą įvykių nušvietimą spaudoje ir visuomenės susidomėjimą. [13]

Kita vertus, krizė yra nebūtinai katastrofa, po kurios organizacija būna sunaikinta. „Exxon“ po naftos 1989 m. išsiliejimo patiria krizę po krizės. Ji kenčia nuo blogos reputacijos, tačiau tai tęsiasi klęstint verslui.

Krizės metu, priešingai nei problemos, emocijos liejasi per kraštus, protas mažiausiai funkcionuoja, įvykiai rutuliojasi taip greitai, kad plano sudarymas krizės metu kartais neįmanomas.

Krizė – svarbiausias įvykis su potencialiai negatyvia išdava paveikiančia organizacija, kompanija, taip pat jos publikas, produkcija, paslaugas, gerą vardą. Krizė nutraukia įtastą kompanijos veiklą ir kartais gali sukelti grėsmę organizacijos išlikimui. Krizė gali būti streikas, teroras, gaisras, biokotas ir kt. (žr. „Krizių komunikacijos planas“). [13]

Krizė tai „situacija, kuriai būdingas netikėtumas, pavojus svarbioms vertybėms, trumpas laikotarpis, per kurį reikia priimti sprendimą” (Ole r. Holsti). [16]

„Krizė yra perspėjanti apie augančią riziką situacija, kuriai valdžia ir žiniasklaida skiria daug dėmesio, kuri trukdo normaliai veiklai, griauna organizacijos įvaizdį ir žlugdo kompanijos vadovybę” (S. Finko). [4]

Ypatingas įvykis ar įvykių serija, kuri neigiamai paveikia organizacijos produktą, reputaciją ar finansinį stabilumą, arba darbuotojų, bendruomenės ar apskritai visuomenės sveikatą ir gerovę” (Pacific Telesis).

P. Lagatec pasiūlė krizės apibūdinimą, kuris dar ir šiandien yra geriausias pamatas dėti pagrindą diskusijai. Nors jis ir nėra užbaigtas, jis apibendrina aiškiai ir tinkamai pagrindinius aspektus: „krizė, tai situacija, kurioje daug organizacijų susiduria su kritinėm problemom, patiria išorės spaudimą ir karčią vidinę įtampą per ilgą laiką prasimuša į didžiąją sceną ir kovoja viena prieš kitą.... masinės komunikacijos visuomenėje, kitais žodžiais tiesiogiai, būdami tikri, kad išbus radio ir televizijos žinių viršūnėje ir spaudoje ilgą laiką“. Vėlesniais metais P. Lagadec (1981, 1982, 1993, 1993, 1990, 1995) sugebėjo krizę charakterizuoti penkiomis skirtingomis stadijomis: prasivežimas ir jo padariniai; išsiliejimas; neramumai; pasitikėjimo praradimas; įvairių tipų nukrypimai ir destabilizacija. Didelė krizės valdymo patirtis, rodo, kad šios sėkmingos stadijos sukuriamos ir griaunamos. Taip yra visuose krizių tipuose: industriniame, instituciniame, socialiniame, politiniame ar mišriame.[13]

Mokslininkai teigia, kad krizė yra organizacijos vidaus problema, kuri iškyla dėl kontrolės stokos. Pavaldiniai dažnai konfrontuoja, nes nesugeba ar neturi pakankamai įgūdžių, kad galėtų paveikti esamą padėtį ar nuspėti kylančią grėsmę. Jie išskiria tokius krizėms būdingus kriterijus: [14]

- ⇒ netikėtai pasirodanti;
- ⇒ reikalaujanti greitos reakcijos;
- ⇒ pertraukianti įprastą organizacijos veiklą;
- ⇒ sukelti neapibrėžtumą, nerimą ir stresą organizacijos viduje;
- ⇒ kelianti grėsmę organizacijos turtui ir reputacijai;
- ⇒ didinanti įtampą;
- ⇒ didinanti žiniasklaidos ir išorinių publikų sutelktumą į organizaciją;

- ⇒ kelianti valdžios ir kontrolės organų suinteresuotumą organizacija;
- ⇒ ilgam pakeičianti organizaciją.

Tyrinėtojai Crandall, McCartney ir Ziemonowicz analizuodami krizės sąvoką suformulavo jų klasifikavimo sistemą. Sistema paremta penkiomis krizių kategorijomis: operacinės, viešosios, nesąžiningos, stichinės nelaimės ir teisinės krizės. 1 lentelėje pateiktos krizių kategorijos, jų apibrėžimai ir konkrečiai kategorijai būdingi krizės atvejai. [7]

1 Lentelė

## Krizių klasifikacijos sistema

| Kategorija   | Definicija                                                                                  | Krizės atvejais                                                                                                                                                                                                        |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Operacinės   | Šios tipo atvejai turi potencialą sužlugdyti kasdieninius procesus organizacijoje.          | Ilgalaikis dokumentų paradimas dėl gaisro ar kompiuterių gedimų.<br>Kompiuterinių sistemų užgrobimas, sugedimas.<br>Staigi prezidento mirtis.<br>Didelė gamybos avarija.<br>Pagrindinio produkto/paslaugos sutrikimas. |
| Viešosios    | Šie atvejai dažnai kyla iš operacinių krizių ir gali baigtis neigiamus visuomenės priėmimu. | Visuomenės ar vartotojų boikotai.<br>Neigimas nušvietimas spaudoje.<br>Produkto pakenkimas.                                                                                                                            |
| Nesąžiningos | Šie atvejai susiję su neteisėtais individų ar organizacijų veiksmais.                       | Dokumentų praradimas ar pavogimas.<br>Neteisėtas turto pasisavinimas ar išseikvojimas.<br>Korupcija valdyje.<br>Kompanijos išdavimas.<br>Smurtas darbo vietoje.                                                        |

|                  |                                        |                                                                                                   |
|------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gamtos stichijos | Atvejai sukelti gamtos reiškinių.      | Potvynis, tornadas, žemės drebėjimas, urganas.                                                    |
| Teisinės krizės  | Atvejai susiję su teismo bylinėjimais. | Vartotojų, darbuotojų iškeltos bylos.<br>Vyriausybės tardymas.<br>Produkto išėmimas iš apyvartos. |

1 Lentelėje pateikti krizių tipai, su kuriais gali susidurti kiekviena organizacija. Kategorijų definicijos aiškiai apibūdina kokia tai krizė ir kaip, jos galėtų paveikti įprastą organizacijos funkcionavimą.

Akivaizdu, kad kol kas nėra vieningo krizės apibrėžimo. Įvairių šalių tyrinėtojai krizę analizuoja iš skirtingų atskaitos taškų, priskirdami tam tikras, krizės sąvoką charakterizuojančias savybes. Išanalizavusi daugelio autorių pateiktas krizės koncepcijas, šio darbo autorė krizinę situaciją ar krizę linkusi apibūdinti tokimis charakteristikomis:

1. Rizikos dydis toks, kad žmonėms kyla rimtas pavojus;
2. Žmonių pasipiktinimo dydis toks, kad jie yra susirūpinę, išsigandę, ar pikti;
3. Situacija yra daugiau aštresnė nei įprastai – reiškiniai keičiasi greitai arba tikimasi, kad greitai pasikeis.

## 1.2 Krizių komunikacijos samprata

Kai kurios kompanijos, krizių komunikacijos ir krizių vadybos terminus linkusios naudoti kaip sinonimus. Skirtumas tarp šių dviejų terminų yra tas, kad krizių vadyba nagrinėja krizės tikroviškumą, o krizių komunikacija nagrinėja tikrovės suvokimą.

Efektyvi krizių vadyba apima krizių komunikaciją, kuri ne tik sumažina ar pašalina krizę, bet kartais padidina organizacijos reputaciją, nei ji buvo prieš krizę. [24]

Krizių vadyba yra krizės priežasčių ir krizinio įvykio valdymas, kuri apima prieš, kritinio metu bei po krizinio etapo veiksmus. Komunikacija yra viena iš svarbiausių funkcijų krizių vadybos procese. [13]

Prieš bandant apibūdinti krizių komunikaciją svarbu išsiaiškinti kas ji nėra. Pirmiausia, tai nieko bendra neturi su dvasiniais vadovais. Ankstyvaisiais devyniasdešimtaisias, keleta individų sugebėjo įtikinti kiekvieną, kad korporacinė komunikacija krizės metu priklauso visiškai nuo asmeninių įgūdžių ir žiniasklaidos triukų, šiandien dieną tai neišnyko. Antra, tai ne rinkinys slaptų receptų „atskleista tik išrinktiesiems”, kuriais galima manipuliuoti krizės situaciją. [25]

Visuomenės nuomone, krizių komunikacija vis dar susijusi su painiava, nors ekspertai palaiptai ir sugebėjo išsiaiškinti apimtis ir detales. Atsižvelgiant į tai, labai sunku apibūdinti šią temą kai krizių valdymas ir krizių komunikacija yra glaudžiai susijusios. Kaip Joseph Scanlon (1975 m.) pabrėžė „kiekviena krizė yra ir informacijos krizė”. Tai reiškia, kad jei negalime sukontroliuoti informacijos krizės nesukontroliuosim ir pačios krizės įskaitant ir jų tiesioginius operacinius aspektus.

Komunikacija krizės metu ar krizių komunikacija, pagrinde susideda iš komplekto idėjų, principų, analizių ir darbo metodų taikomų konkrečiai situacijai. Šios idėjos, principai, analizės ir metodai yra išsiskiriantį įvairiapusiškai ir susiję su socialine antropologija, psichologija, (technologinės rizikos kontroliavimas ir valdymas) bei su nenumatytais medicininiais ar nelaimingais atvejais. Jų (idėjų, principų, analizių, metodų) tinkamumas ir efektyvumas yra pagrįstas faktais, kuomet jais buvo pasinaudota krizių metu. Šis patvirtinimas per patirtį yra svarbiausia. Kai kalbame apie krizių komunikacijos esmę yra ryškus įvykis, kuris tęsia ar pažymi krizės išskyliamą; rimtas atsitikimas; viešas grėšiančios rizikos atskleidimas; žiniasklaidos dėmesio koncentravimas ties produkcija, gamyba, ar kompanija; atviras ar numanomas neetiškų poelgių demaskavimas ir t.t. Tokiu metu kaip šis, kai įvykis įgauna pagreitį, su tuo susijusių institucijų, vidinė ir išorinė informacija ir komunikacija taip pat tampa netikėtumu ir iššūkiu, nes jie gali sukelti stresą, pasipiktinimus ar abejones, o tai tik sustiprina krizę. Taigi, analizės, idėjos, principai ir metodai tokiu atveju padės išvengti šiurkščių klaidų darant sprendimus ir užkirsti kelią situacijos blogėjimui. Tačiau krizių komunikacija neapsiriboja keliomis valandomis ar

dienomis. Daugeliu atveju jeigu vyksta priešinimosi veiksmai, galima numatyti krizę, atkreipti dėmesį, pasiruošti ir netgi sustabdyti blogiausia. Yra daug efektyvių principų ir technologijų tam, kad indentifikuoti ir suvaldyti krizę iš anksto. Panašiai ir po kriziniu laikotarpiu, naudojant specifinius komunikacijos metodus galima išvengti pratęsti krizę ar sukelti pasikartojimą. [17]

Prastai organizuojama krizių komunikacija gali sukelti priešiškus hipotetinius požiūrius pateiktus daugelyje informavimo priemonių, kurie gali lemti nepagrįstų įtarinėjimų atsiradimą, perdėtą rizikos įžvalgumą, paskalas, visuotinį susirūpinimą ir baimę, ir galiausiai sugadintą reputaciją bei visuomenės pasitikėjimą. Dažniausiai pasitaikančios klaidos krizių komunikacijoje: aiškios komunikacijos trūkumas su žiniasklaida, ypač, kada nėra ganauma pakankamai informacijos, ar pasirodžiusi gynyba žiniasklaidą ir kritikus gali įtikinti, kad organizacija atmeta ar sumenkina problemos egzistavimą. Jei organizacija nepraneša žinios apie tikrą problemą, sekantis pranešimas bus sukurtas už ją, kuris gali būti teisingas arba neteisingas. Rezultatas – visiškas sąmyšis tarp organizacijos ir žiniasklaidos krizės metu.

Neteisingai identifiukuota problemos dydis gali priversti organizaciją atrodyti abejinga problemai. Dažnai krizė būna daugiaaspektė, skirtingai veikianti publikas. Pavyzdžiui, tarpininkai bus sunerimę dėl pelno ir įvaizdžio, kai, tuo tarpu vartotojai nerimą jaus dėl saugumo. Neužtenka to, kad organizacija atkreiptų dėmesį į visų jos tarpninkų poreikius, organizacijos pranešimai ir veiksmai turi būti nukreipti į konkrečius, jos auditorijų nerimą keliančius dalykus.

Dviprasmiškas pranešimas su specifiniais žargonais bus nesuprantamas publikų. Žiniasklaida ir visuomenė siekia žinoti tikslus, suprantamus ir aiškius faktus. Pranešimas, kuris nėra aiškus ir paprastas gali būti klaidingai suprastas arba suvokiamas kaip tiesos slėpimas. [31]

Krizių komunikacija reiškia komunikavimą krizių metu. Tai gali būti mechanizmas skirtas susidorojimui su krize keičiantis informacija. Tai pat gali reikšti ir nesekmę komunikacijoje, kuri sukelia krizę. Efektyvios krizių komunikacijos tikslas - kiek įmanoma greičiau, tiksliai perteikti organizacijos požiūrį, kuris turi būti suvokiamas kaip nuoširdus, atviras, iniciatyvus, patikimas ir suinteresuotas. Organizacija privalo pranešti kokia yra problema. Pirma, ji negali būti patvirtinta, turi būti identifiukuojamos galimybės ir inicijuojami tyrimai, siekiant sužinoti tikrąją krizės šaltinį. Papildoma informacija nedelsiant turi būti pranešama. [39]

Daugelis žmonių kalba apie rizikos komunikacijos problemas taip, tarsi tai būtų krizių komunikacijos problemos. Matyti, kad nėra aiškus supratimo tarp šių dviejų sąvokų.

Tyrinėtojas Peter Sandman teigia, kad krizių komunikacija susijusi su dalykais, kurie gali nepasisiekti, - yra žalotų ar mirusių keletą žmonių, o visi likusieji nerimauja siekdami žinoti ar bus atliekami žmonių evakavo darbai ir daugybė žurnalistų reikalaujančių gauti greitus atsakymus į klausimus. Tuo tarpu, rizikos komunikacija kalba apie dalykus ar reiškinius, kurie galėtų nepasisiekti vieną dieną. Kita



vertus, rizikos komunikacijos tikslas gali būti arba sukelti nerimą dėl rimto pavojaus, arba nuraminti.; krizių komunikacijos tikslas – padėti žmonėms iškęsti ir efektyviai susidoroti su rimtu pavojumi. Tyrinėtojas pateikia šešias krizių komunikacijos sritis išdėstytas pagal svarbumą; [34]

1. Informacijos turinys. (Ką mes žinome apie krizę; ką žmonės nori žinoti; ir kaip efektyviai pranešti?)
2. Strategija/Žiniasklaida. (Kokiu būdu mes pasieksime informaciją iš auditorijų?)
3. Publikų įvertinimas (Kaip mes susisieksim; ką jie jau mano; ir kaip gali juos paveikti tai ką bus pasakyta?)
4. Auditorijų įtraukimas (kaip mes pasieksim abipusės komunikacijos, ir kaip išlaikysim auditorijas būti aktyviom nei pasyviom?)
5. „Metapranešimas“ (Žargonas, kuris apibūdina visą krizių komunikacijos turinį)
6. Savi-įvertinimas. (kas gali nepasisekti?, kokios gali būti vidinės pasipriešinimo priežastys teisingam supratimui, ir kokiu būdu mes jas atremsim?)

Organizacija kritinės situacijos metu turėtų imtis neatidėliojamų veiksmų kontroliuoti situacijai ir visuomenės susirūpinimui. Veiksmai turėtų minimizuoti tolesnę riziką ir garantuoti, kad problema vėl neiškiltų. Visi šie veiksmai turėtų būti greitai pranešami.

Komunikacija – dvipusis procesas, todėl organizacija turi išklaudyti savo publikas ir suprasti jų susirūpinimą, tai būtų žiniasklaida, vartotojai ar darbuotojai. Komunikacijos strategija turi būti nukreipta į visuomenės nerimą, paprastu ir įtikinančiu ją metodu. Monitoringo proceso metu patartina surinkti paskleista visą dezinformaciją, bei veikti ryžtingai patikslinant ją.

Apibendrinant galime teigti, kad krizių komunikacija – būdas organizacijai parodyti kaip kontroliuojama situacija yra pranešama ir suvokiama. Arba dialogas tarp organizacijos ir jos publikų, prieš, įvykio metu ir po neigiamo įvykio. Komunikacijos strategijų ir taktikų visuma, sukurta siekiant minimizuoti žalą organizacijos reputacijai.

## 2. KRIZIŲ KOMUNIKACIJOS TEORIJOS

Ryšiu su visuomene specialistai, prieš krizę ir krizės metu privalo žinoti kokias strategijas ir taktikas bus pasitelkiamos organizacijos sėkmei garantuoti. Dėja, tik dalis specialistų žino, kokių strategijų jie turėtų laikytis ir sekti.

Krizių komunikacijos teorijos, iš esmės aiškina kodėl tam tikros taktikos nėra sėkmingos, arba kaip tie patys metodai gali būti panaudojami ateityje įvyksiančioms krizėms. Taip pat, teorijos aiškina, kaip tie patys metodai gali būti pakeisti norint pasiekti geresnių rezultatų.

### J. ir L. Grunig teorija

Daugelis krizių komunikacijų teorijos kuriamos ryšių su visuomene „tobulosios“ teorijos pagrindu, kuri buvo pristatyta J. Grunig ir Hunt 1984 metais ir vėliau patobulinta ir išplėsta autorių J. Grunig ir L. Grunig 1992 m. Ši teorija remiasi ryšių su visuomene veiklos tipais vadinamais „modeliais“. Keturi modeliai numato ryšių su visuomene tipų klasifikavimo būdą, kurie gali būti pritaikomi organizacijų ir pavienių asmenų. [13]

**I. Spaudos agentūrų/reklamos modelis.** Šiame modelyje, ryšių su visuomene specialistai susinteresuoti didinti organizacijos ar produktų žinomumą. Naudojami teisingi ir neteisingi tvirtinimai. Melas, dalis tiesos ir nepatikrinti faktai – viskas yra leistina. Šiam modeliui būdingas vienakryptis informacijos organizacijos perdavimas publikoms. Nėra grįžtamojo ryšio.

**II. Visuomenės informavimo modelis.** Šis modelis apibūdinamas kaip siekimas pateikti informaciją žurnalistiškai. Būtina sąlyga – tiesa. Daugelis ryšių su visuomene veikla valdžios institucijose patenka į šią kategoriją. Kompanijos, kurios paprastai platina naujienų pranešimus yra šios modelio pavyzdžiai. Specialistai dažnai vadinami *agents*. Šis modelis nurodo vienus informacijos publikoms perdavimą. Šis modelis taikomas 50 proc. pasitaikantis korporacijose.

**III. Abipusis asimetrinis modelis.** Kitaip vadinamas sistemingo įtikinimo modeliu. Ryšių su visuomene specialistai atlieka sociologinius tyrimus, tam, kad įtikinti publikas priimti organizacijos poziciją. Asimetrinėse ryšių su visuomene programose viešpatauja organizacija. Šiuo atveju, publikos turėtų palaikyti organizacijos nusistatymą.

**IV. Abipusis simetrinis modelis.** Šis modelis kaip vadinamas abipusio supratimo modeliu. Ryšių su visuomene atstovas - tarpininkas tarp organizacijos ir jos publikų. Specialistai siekia vystyti dialogą, bet ne monologą kaip kituose modeliuose. Tyrimai ir socialinių tyrimų teorija, šiuo atveju, yra naudojama neįtikinti bet komunikuoti. Simetrinės ryšių su visuomene programos linkusios derėtis, eiti į kompromisus,

įsiklausyti, palaikyti dialogą. Organizacijos žino ko publikoms reikia ir ko jos nori, publikos, savo ruožtu, supranta organizacijos poreikius ir troškimus. Taiko 15 proc. organizacijų.

Krizės metu organizacijos, pagal aplinkybes, dažniausiai yra priverstos taikyti simetrinę komunikaciją su priešiškom publikom. Nors daugelis organizacijų taiko I-ąjį ir II-ąjį modelius, J. ir L. Grunig tyrimas parodė, kad ryšių su visuomene specialistai teiktų pirmenybę IV-ajam modeliui, ir jis pripažįstamas geriausiu, jei jie turėtų gerą kompetenciją šioje srityje.

Ryšių su visuomene modelį sąlygoja ir organizacijos kultūra bei ryšių su visuomene skyriaus potencialas. [43]

### Grunig ir Repper

J. Grunig ir Repper 1992 m. atskleidė teorijas apie strateginį valdymą, publikas ir ginčytinus klausimus, pateigdami du esminius teiginius, kur pastarieji yra krizių komunikacijos programų studijų dalis.

1. Labiausiai tikėtina, kad ryšiai su visuomene bus aukštos kokybės, kada jie taps integralia organizacijos strateginio valdymo proceso dalimi ir kada ryšiai su visuomene valdomi strategiškai;

2. Ryšiai su visuomene yra valdomi strategiškai kada nustatomi tarpininkai (t.y išskiriamos aktyvių publikų ir tarpininkų kategorijos) ir išsprendžiami klausimai atsiradę sąveikos tarp organizacijos ir jos publikų metu, dėka simetrinės komunikacijos programų.[13]

Šie teiginiai rodo, kad tiek aukštos kokybės ryšių su visuomene programos, tiek krizių komunikacijos programos susideda iš tokių charakteristikų:

1. Ryšių su visuomene vadovas – svarbus aukščiausios organizacijos valdybos narys;
2. Programos yra kuriamos tam, kad formuoti santykius su visomis svarbiausiomis organizacijos ar kompanijos publikomis;
3. Ryšiai su visuomene, tyrinėjimo metu, nustato esmines organizacijai publikas ir suklasifikuoja jas svarbumo tvarka;
4. Nuolatiniai ryšių su visuomene planai yra formuojami atsižvelgiant į kiekvieną publiką. Tai neišvengiamai vyksta per ryšius su žiniasklaida pereinant į 4 modelį (abipusis simetrinė programa). Šios programos kartais užkerta kelią krizėms. Kitais kartais, jos gali sumažinti krizės sunkumą;
5. Segmentacijos proceso metu, ryšiai su visuomene išskiria didelias publikas į subpublikas, su kuriomis ji gali komunikuoti daug efektyviau;
6. Svarstomų klausimų vadyba – abipusės simetrinės programos dalis, kuri geriausiai yra valdoma ryšių su visuomene departamento. Visuomenė kelia klausimą kada suvokia, kad problema jau egzistuoja. Problemų vadyboje, ryšių su visuomene departamentas analizuoja problemas, kurios gali tapti krizėmis

ir išdėsto pagal žalos suteikimo organizacijai laipsnį. Kuriamos ir vėliau realizuojamos veikimo strategijos ir taktikos siekiant sumažinti krizės tikimybę. Esminis elementas – išankstinis potencialių krizių identifikavimas.

### Marra

Tyrinėtojas Marra 1992 m. bandydamas remtis ir pripažinti viešųjų ryšių krizės modelio tobulumą, teigia, kad organizacijos plėtoja tik teoriškai pagrįstą viešųjų ryšių krizės modelį, kuris sudaro sąlygas specialistams identifikuoti kintamuosius, kurie gali pakoreguoti krizių komunikacijos plano veiksmingumą arba kintamuosius, kurie galėtų sąlygoti plano neveiksmingumą. Autorius pateikia bendras reagavimo į krizę strategijas ir taktikas remiantis šiomis hipotezėmis:[13]

1. Organizacijos turinčios ir formuojančios stiprius ryšius su pagrindinėmis savo publikomis prieš krizę, patirs mažesnę finansinę bei emocinę žalą nei organizacijos su silpnai plėtojama savykiu.
2. Marra įsitikinęs, kaip tyrinėtojai Grunigs ir Repper, organizacijos turinčios silpnus ryšius su savo publikom savykiu pagrįsti asimetrine veikla t.y 1, 2, ir 3 modeliai. Todėl, kurios pritaiko abipusį simetrinį krizių komunikacijos procesą, patirs mažesnę finacinę bei emocinę žalą nei tos, kurių krizių komunikacijos procesas pagrįstas 1, 2 ir 3 modeliais.
3. Organizacijos, kurios organizuoja rizikos komunikacijos procesus ir kuria krizių komunikacijos planus prieš krizes, turės stiprius savykius su pagrindinėmis publikomis, plėtos abipusę ryšių su visuomene krizės veiklą ir kaip rezultata, pajus mažesnę finansinę ir emocinę žalą, nei organnizacijos, kurios šių procesų neorganizuoja.
4. Organizacijos formuojančios komunikacijos ideologiją, kuri skatina krizės vadybos, krizių komunikacijos planų bei veiksmų procesus; bei abipusią simetrinę komunikacijos veiklą, patirs mažesnę finansinę ir emocinę žalą nei organnizacijos, kurios šių procesų neorganizuoja.

Fearn – Banks 1996 m. pateikė tokias papildomas charakteristikas: [13]

1. Organizacijos, kurios atlieka krizių inventorizaciją, patirs mažesnę finansinę bei emocinę žalą nei tos organizacijos, kurios šių procesų neatlieka.
2. Organizacijos, kurios palaiko savo reputaciją plėtodamos „atvirumo ir nuoširdumo“ politiką su savo publikom ir masinėmis informavimo priemonėm, patirs mažesnę finansinę bei emocinę žalą nei kitos organizaijos. (Ši specifinė sritis apima keturias, jau anksčiau minėtas, autoriaus Marra pateiktas charakteristikas.)

Apibendrinant, daroma išvada, kad įvairiapusiški ryšiai su visuomene ir krizių komunikacijos teorijos nurodo programų savybes ir charakteristikas, kurios greičiausiai, arba užkerta kelią krizėms, arba įgalina organizaciją atsigauti po patirtos nelaimės daug greičiau, nei organizacijos be šių savybių. Minėtos savybės nurodo: stiprius santykius su publikomis (įkaitant žiniasklaidą); ryšių su visuomene organizacijos viduje sureikšminimą, stiprią organizacinę kultūrą; bei pasiruošimo krizėms etapas.

Asmenys suprantantys ryšių su visuomene svarbą pasakytų, „be abejonės, tie kurie ruošiasi galės daug geriau atsispirti krizėms“. Nepaisant to, krizės tikimybės nėra taip aiškiai matomos daugelio organizacijos lyderių. Daugelis kompanijų vis dar nesiruošia būsimoms krizėms ir laikosi nuomonės, „jei krizė neįvyko, tai tikriausiai ji niekada ir neįvyks“.

### 3. KRIZIŲ KOMUNIKACIJOS ORGANIZAVIMAS

#### 3.1 Pagrindiniai principai

Galima sudaryti ilgą požymių sąrašą pateikiant nuo kontrolės iki pareigų suprantamumo, kad parodyti, kokios galėtų ar turėtų būti komunikavimo savybės krizės metu. Realioje krizėje niekas negali pasiekti tokių idealų. Tobulumas yra neįmanomas įvykių sukuryje, dėl situacijos painumo, streso, netikrumo ir žiniasklaidos spaudimo. Tie, kas patyrė keleta krizių žino, kad labiausiai reikalingas sąžiningumas, nei bet kas kita.

Iš kitos pusės, įmanoma panaudoti keleta elementų, kurių efektyvumas buvo įrodytas patirtimi. Sunkioji pusė – sugebėti šias savybes pritaikyti kritiniu atveju.

##### 1. Greitas ėjimas

Greitis, be jokių abejonių yra lemiantis faktorius komunikacijos sėkmei krizėje pasiekti. Keliama klausimai dažnai yra pribloškiantys, bet jeigu į juos delsiama atsakyti, tai laikoma silpnumo ir sutrikimo ženklu. Bet tai nereiškia, kad greitis turėtų būti sumaišytas su skubėjimu. Svarbiausia, pranešti pagrindinę informaciją labai greitai ir atsakyti į klausimus iš karto nurodant, kokių priemonių buvo ar bus imtasi. Tam, kad greitai veikti, svarbiausia neprarasti nei minutės laiko. Yra daug priežasčių, dėl kurių galima prarasti laiką, įskaitant delsimą negaunant vidinės informacijos; dvejonas, atidėliojimus, pranešimų painumą; dalybų skirstymą; tolimesnės informacijos laukimą, kuri ateina vėliau nei tikimasi; aiškių procedūrų trūkumą ar jei komunikacinės sistemos veikia ne taip, kaip buvo planuota; kai telefonų pasikeitimas neveikia, atsarginės patalpos nėra tinkamai įrengtos; dokumentai nebuvo prieinami; ar sąrašai nesudaryti; perdėtas reiklumas redaguojant spaudos leidinius, kuri nieko neparąšo išskyrus to, ką jau visi žino.

Praktiškai tam, kad išvengti kliūčių rezerviniai įrenginiai turi būti suplanuoti ar aiškiai apibrėžti su aiškia vidine procedūrų informacija, įskatant kas, kam, ką sako. Iš anksto turi būti skirtos atsakomybės įskaitant kas, ką daro, bei prielaidos, kokia įranga gali būti reikalinga. Turi būti sudarytos sąlygos, viską panaudoti operatyviai greitai. Greitas veikimas komunikacijoje reiškia gebėjimą informuoti įvairias šalis per dvi valandas įskaitant žiniasklaidą, vyriausybinių valdžią, vietos atstovus, gyventojus, verslo partnerius, bei darbuotojus, kurie yra tiesiogiai paveikti, valdininkus, kurie dar bus paveikti. [25]

## 2. Numatyti termino vidurki

Rimto įvykio pradžia, akivaizdžiai reikalauja greitų sprendimų ir veiksmų. Tačiau svarbu, kad visas krizės apimta grupė nepasijustų pati įkliuvusi į problemas susijusias su tuo konkrečiu momentu, ar labai trumpu terminu. Tą akimirką reikia peržiūrėti galimo veikimo žingsnius, kurie krizių valdyme turi būti pirmoje vietoje. Įvykis susideda iš eilės faktų, kurie atsiranda eigoje. Pavyzdžiui;

- a. Techninė kontrolė gali būti įvykdyta greitai, bet galima susidurti ir su sunkumais;
- b. Aukų skaičius gali padidėti, situacija gali tapti dar labiau komplikuoja, arba kankinanti visuomenei;
- c. Pradžioje gali atrodyti, kad jokios įtakos aplinkai nebus, bet įvyksta kitaip;
- d. Priešiškos reakcijos, kaltinimai gali pasirodyti po kelių valandų;
- e. Politiniai, ekonominiai, socialiniai išpareigojimai, kurie nebuvo matomi pradžioje gali iškilti po kelių savaičių.

Svarbu apgalvoti šiuos visus veiksmus, kurie smarkiai pakeis įvykio profilį. [25]

## 3. Patikimas informacijos šaltinis

Visi sutinka, kad kartais atsitinka taip, kad įvykiai įtakoja gamybą, platinimą ir transportavimą ir, kad tam tikros aplinkybės gali sunaikinti prevencines priemones. Tolerancija įvykiui priklauso nuo reakcijų kokybės tuo momentu, kai tai atsitiko. Sunku, kada kompanija gali neduoti patikimos informacijos, nors to reiktų tikėtis iš atsakingos organizacijos. Jei informacija nepatikima, nepilna ar neteisinga, ji gali tapti nepriimtina. Toks elgesys gali sunaikinti pasitikėjimą kompanija. Žurnalistai (ir kitos šalys) ieško informacijos kitur, o pateikta kompanijos informacija galima suabejoti. Svarbu, išlaikyti žiniasklaidos ir kitų įvykio dalyvių pasitikėjimą bei būti patikimu informacijos šaltiniu.

Atsakymai turi būti aiškūs, pilni, nuoseklūs ir įtikinami. Svarbiu atveju pirmos informacijos patikimumas yra gana subtilus. Vertinti faktus gali būti sudėtinga, nes žiniasklaida dažnai pateikia surastą keletos šaltinių informaciją, kompanijos viduje ar išorėje. Nesuderinamumai gali sukelti abejonių tarp su tuo susijusių objektų, pvz., kompanijoje, valdžioje, nenumatytame aptarnavime ir tarp ekspertų. Svarbu kalbėti tą patį. Nesuderinamumų krizėje galima išvengti identifikuojant vieną informacijos įėjimą ir išėjimą bei leidžiant jai tekėti.

## 4. Nuovoka ir įvykio esmė/prigimtis

Vieša nuomonė ir žiniasklaida niekada nepatiria krizės pagal objektyvų, mokslinį kriterijų. Kaip tai įmanoma? Kokia gali būti televizijos reportažų įtaka, kur auka pasakoja apie ką tik patirtą nelaimę?

Tokiomis aplinkybėmis svarbu tinkamai bendrauti, analizuoti, atsižvelgti į emocinius ar kartais simbolinius rizikos aspektus. Kai šie du pagrindiniai faktoriai susijungia, tai tampa absurdiška

komunikaciją pagrįsti techniniais palyginimais ar statistiniais argumentais. Taip pat apsurdiška yra dėti viltis į priemones, kurios yra netinkamos, turint galvoje rizikos pobūdį. [17]

#### 5. Krizių perspektyva

Krizės metu kompanijos užimama pozicija turi palaikyti savo fundamentalias korporacines vertybes. Kokia yra reali problema, kuri gasdina kompanijas? Krizės metu, vadovai turi veikti pagal kompanijos etines vertybes ir suformuoti pranešimą, kuriame būtų išreikštas korporacijos požiūris ir jos prioritetai. Pvz.; visiškas produkto išėmimas iš rinkos reiškia, kad vartotojų saugumas kompanijai yra svarbus, nepriklausomai kokie bus finansiniai ir komerciniai padariniai.

#### 6. Iš karto atsakyti į kaltinimus

Krizės metu netgi labiau nei ramybės metu, tylą reiška sutikimą. Po įvykio netrūksta gandų, argumentų, abejonių ir kaltinimų. Jei su tuo susijusi kompanija greitai neatsako į kaltinimus, visuomenė tai interpretuoja kaip sutikimą.

Žiniasklaidos užaštrinta sumaištis, kada žmonės girdi skirtingas nuomones, gali greitai aptemdyti ar netgi sužlugdyti skaidrią kompanijos politiką. Reikia nebijoti paaiškinti aiškiai ir su diagramom, jei būtina, techninius problemas bruožus, ypatingai saugumo procedūras ir įrangą.[17]

#### 7. Mobilizuoti ir koordinuoti vidinius ir išorinius išteklius

Krizės metu, mobilizuoti vidinius išteklius nėra įprasta, nors be jokių abejonių, tai turi būti daroma. Ši tendencija buvo pastebėta tarp vadovų, kurie norėjo apginti konfidencialumą, nors tai tik iliuzija. Ši požiūris be išimties yra netinkamas. Jis neišvengiamai gali sukelti vilkinimus ir klaidas įgyvendinant trokštamus veiksmus. Priešingai, geriau surasti kompanijos sugebėjimus ir žmogiškuosius išteklius pagrįstus aiškia informacija ir pasitikėjimu, mobilizuoti tarnautojus sunkiu metu. Patirtis rodo, kad tokiomis aplinkybėmis, labai gerai yra įtraukti darbuotojus. Taip pat svarbu, kartu su strategija turėti sąjungininkus, geriausiai numatytus iš anksto, apimant prekybos ir korporacijos partnerius bei ekspertus. Komunikuojant su išore, jie gali gerokai sustiprinti pasitikėjimą kompanija. [25]

#### 8. Išprovokuoti veiksmus, kurie gali įtakoti krizės eigą

Komunikacija neturi apsiriboti faktinės informacijos platinimo (pranešimai ir paaiškinimai) ar nuoseklių ir įtikinamų atgarsių plėtojimo. Krizėje taip pat labai svarbu gebėjimas apgalvoti veiksmus turinčius poveikį krizei, kadangi jie gali padėti atsakyti į abejones ir netikrumą, jie turi stiprią simbolinę vertę, siūlant patikimumą, demonstruojant kompanijos atsidavimą, atsakingą požiūrį ar netgi jos troškimą



būti skaidria. Nenumatytu atveju, reikia būti iniciatyviais. Visada yra gerai pranešti skubias paramos ar apsaugos priemones, kai emocijos yra pačiame įkarštyje.

Po sprogimo 1996 metų, gruodžio 3 dieną įvykio *Port-Royal REB* priemiesčio požeminės perėjos stotyje Paryžiuje, tranzito valdžios organai pradėjo informavimo apie įvykį kampaniją. Skelbimų bei kitų informavimui skirtų priemonių pagalba, jie skatino žmones drauge reaguoti, įskaitan detalios informacijos suteikimą keliaujantiems. Valdžia skatino keliautojus rodyti supratimą bei pagalbą platinant pranešimus kitiems, tiesiogiai ar netiesiogiai įvykio paveiktiems dalyviams. [36]

Kaip matyti, tokia iniciatyva iš valdžios organų pusės, rodo iš ties efektyvios krizių komunikacijos atvejį.

Nelaimės atveju, kai reikalinga daryti svarbius sprendimus, reikia šaltakraujiškai atsakyti į du klausimus: Pirma, kas yra reali rizika ir konkrečiai kokia tai rizika? Antra, kokie yra korporacijos prioritetai siekiant ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų? Kitaip tariant, ką galima paaukoti ir ką apsaugoti bet kokia kaina?

Krizėje reikia nuspresti, tada komunikuoti ir įsitikinti, kad teisingas sprendimas būvo suprastas ir ir priimtas, tai gali reikalauti didelių komunikacijos pastangų. Krizė ar potenciali krizė reikalauja, kad sprendimai būtų priimami tuo pat metu įgyvendinant ir pranešant. Tačiau rizika didelė, kad reikalai gali keistis, ir sprendimų priėmimas taps ne toks svarbus komunikacijos procesui. Tokia komunikacija gali sąlygoti dideles problemas kritinėje atmosferoje, sudėtingų situacijų pilnų netikrumo. Tokiu metu, vadovai gali prarasti gebėjimą daryti sprendimus ir pasiduoti pagundai duoti pranešimus, tam, kad padaryti įspūdį ir nuraminti. Įpatingai sunku išskirti sprendimų priėmimus ir komunikavimą, šie du faktoriai nenumatytu atveju yra dažnai maišomi. Dėl greičio ir žiniasklaidos gali atsirasti painiava. Tai pat tiesa, kad daugelyje krizinių situacijų esmis sprendimas turi liesti patį komunikacijos procesą.

### 3.2 Scenarijų vystymas

Kai pratybų tikslai jau būna išskelti, scenarijumi apibrėžiama pagrindinė tema, nustatomi apribojimai ir taisyklės. Scenarijus būna paruošiamas kaip tam tikras dokumentas, iš anksto išdalinamas apmokymų dalyviams, kad jie turėtų pakankamai laiko susipažinti tiek su šio dokumento turiniu, tiek su jo forma.

#### Potencialūs neigiami incidento poveikiai

Šis metodas apima potencialių neigiamų įvykio poveikių tyrinėjimus, užduodant svarbiausius klausimus: Kas jeigu? Kas toliau?

Tokie veiksmai generuoja tolimesnę įvykio veiksmų eigą ir jo įtaką, bei apsaugo nuo įstrigimo tam tikruose aspektuose. Tai taip pat padeda pasirengti ir numatyti žingsnius, kurie gali būti reikalingi, kaip dalis veiksmų ir atsakymų, kurie gali būti užduoti. Turint isivaizduojamą galimą neigiamą poveikį, tai padėtų paruošti didesnes strategines vizijas kaip įveikti situaciją. Negatyvių rezultatų aptarimas padeda išvengti įkliūti į pernelyg supaprastintas, kategoriškas ar per daug optimistines padėtis, kurios gali sukelti karčius nusivilimus ir sumažinti patikimumą. Šis metodas, taip pat padeda išvengti *grupinio mąstymo* arba „elgesio modelio, kuriame asmenys verčiau yra smarkiai išitraukę į darnią grupę ir dirba labai sunkiai tam, kad išlikti anonimiškais negu atlikti realistę galimo veikimo būdo peržiūrą” (Janis 1982). [17]

Šis pavojingas procesas iš esmės liečia vadovaujančių komandas, kurios yra labai stipriai suvienytos charizmatiško lyderio ar paprasčiausiai yra pavargę. Tai formuojasi „į priklausymo elitui ir nepažeidžiamai grupei iliuziją”. Krizės nariai mąsto viena kryptimi, sistematiškai cenzūruoja save pačius ir perracionalizuoja situaciją į per daug stereotipišką elgseną. „Tokiu būdu inteligentiški ir netgi talentingi vyrai prieina prie anonimiškų kvailių sprendimų, kurių dėka patiriamas fiasko” (Janis 1982).

#### Projektuojant techninius scenarijus

Tie, kurie daro sprendimus teigiamai reguoja į techninio scenarijausi įdėją tam, kad užbėgti už akių prevencinėmis priemonėmis. Kiti scenarijai taip pat turi būti apgalvoti. Tai liečia aukas, socialinius atstovus, vartotojus, žiniasklaidą, ir vyriausybę. Kiekvienoje situacijoje galima sukurti sąrašą žaidėjų, kurie bus įtakoti įvykio ir išvaizduoti jų galimas neigiamas reakcijas, iš karto ar kiek uždelsus. [17]

#### Taikant scenarijų generuojantį požiūrį

Praktiškai, taikant scenarijų generuojantį požiūrį yra specifinė krizės grupės užduotis. Grupės vadovas turi paskirti du žmones, kurie bus atsakingi grupės vadovui periodškai atsiskirti nuo visų ir apgalvoti galimą tolimesnę raidą. Krizės metu šis metodas gali būti labai efektyvus padedant išlošti kelias valandas įgyvendinant prevencines priemones.

### Scenarijaus generavimo metodo patrauklumas

Scenarijaus generavimo metodo patrauklumas nėra apribotas aštrių įvykių tokių kaip atsitikimai.

Priklausomai nuo keliamų tikslų scenarijai gali būti skirtingi, sąsajų tarp grandžių patikrinimas, veiksmų plano tobulinimas, personalo instruktavimas, vadovų motyvavimas, naujų priemonių naudojimo praktika ir t.t. Pateikiama keletą pavyzdžių, kuriuose naudojami būdai „pagerinti scenarijus“, jie pateikti rizikos didėjimo tvarka : [22]

- **Akcentuoti kai kurių scenų realumą** : įtraukti keletą išraiškingų mizanscenų ( pavyzdžiui, sužeistuosius) ar keletą gerai įsijautusių į vaidmenį padėjėjų (vaidinančių manifestaciją), jie gali sustiprinti pratybų emocinį foną,
- **Nepateikti dalyvių žiniai visų scenarijaus sudėtinių dalių** : tokiu atveju iš dalies išlieka šioks toks netikrumas, kuris verčia žmones labiau susikaupti ir iškelti keletą hipotezių, kurios gali būti pasiūlytos scenarijuje (tam tikras scenarijus „su stalčiais“),
- **„Iš netikėtumų“ sudarytos pratybos**: dalyviai tik bendrais bruožais supažindinami su scenarijum. Šis metodas turi daug privalumų, net ir gerai žinodami, kad čia tik apmokymai, dalyviai patiria šiek tiek didesnę stresą (kai kurių ypač reikalingų asmenų nebuvimas, neveikiančios technikos priemonės ir pan.), nei tada, kai viskas suprogramuota. Sukuriama situacija, kuri kiek įmanoma labiau primintų tikrovę,
- **„Klaidinti ” dalyvius** : su sąlyga, kad organizatoriai sugebės suvaldyti visas pasekmes, kadangi čia iškyla didelė grėsmė netekti dalyvių pasitikėjimo organizatoriais bei pratybų įtikimumu, jie gali nustoti stengtis ! „Žaidimo esmė - įtraukti dalyvius į veiklą „jiems to nežinant“. Galima, pavyzdžiui, neskelbti pratybų trukmės : pratęsimas ( kitaip sakant, „pabaigos” nebuvimas laukiamu momentu) tuoj pat sukels sunkumą, kuriuos reikės nugalėti kaip realios krizės metu !

Dar vienas būdas patobulinti scenarijų - pasitelkti savo patirtį : tai įgalina įterpti keletą „jau išgyventų” ar „jau matytų sprendimo būdų”. Ši metodika skatina ne tik panaudoti tai, ko teko pasimokyti iš praeities įvykių, bet įtraukti ir stebėtų sutrikimų eigą bei panašių atvejų analizės rezultatus, mėginant išskirti tai kas pavyko, kas priklausė nuo aplinkybių bei ką lemia atsitiktinumai. Gaila, bet situacijos niekada nesikartoja tomis pačiomis aplinkybėmis, ir tai, ko pasimokyta vienur, nevisada galima panaudoti kitur, ypač komunikacijos srityje! Net jei ir laikomės patarimo : „nekartoti tų pačių klaidų”, niekada nesame tikri, kad nepadarysime kitų, aišku skirtingų, bet gal dar sunkesnių klaidų ! [24]

Norint scenarijui įkvėpti daugiau gyvybės, reikia „pagyvinimo“. Šis ypatingas vaidmuo skiriamas „vedėjui“ arba, jei to tikrai reikia, ištiesai komandai, kurios pareiga „pilotuoti“ pratybas pagal scenarijuje numatytą planą. Kadangi pagyvinimas iš esmės pritaikomas prie susidariusios situacijos, tai vedėjas tokiu būdu nuolat įsikiša į pratybų eigą, kur jis tam tikra prasme yra arbitras. [24]

„Pagyvinimo“ funkciją galima susieti su vertinimo funkcija, kur reikalinga įvertinti atliekamą darbą, išskiriant stipriąsias ir silpnąsias sistemos puses. Šiais įvertinimais remiantis bus galima vėliau patobulinti darbą.

Scenarijus turi būti toks, kuriuo būtų galima patikėti. Scenarijų dokumentas apibrėžia tikėtinos situacijos eigą bei jos vystymąsi. Čia negali būti bet kas, svarbu, kad aprašomą įvykį tikrai galima įsivaizduoti atsitinkant šioje sistemoje (įmonėje) įprastos veiklos tėkmėje.

Kuriant scenarijus, bet kokioje rizikingoje situacijoje vadovams labai būdinga galvoti apie blogiausią vystimosi atvejį. Pagrindinė problema yra psichologinė. Organizacijos atmeta paniką. Tačiau įrodyta, kad prognozės ir pasiruošimas padeda sumažinti sunkumus jeigu atsitinka blogiausia.

Visada būtina užduoti klausimus pvz.: „kas bus, jei, kas buvo numatyta iš anksto bus neveiksminga ir viskas pakryps kita linkme?“ Vaizduotė čia gali būti ne vienintelis įkvėpimo šaltinis : tinka panaudoti ir savo pastebėjimus. Reikia tik pasekti kasdienes įvykius ir iškelti klausimą. o „jei tai atsitiktų pas mus, kaip mes reaguotume“? Tokie klausimai dažnai lieka nepatebėti arba nebandoma atsakyti vystymo scenarijaus etape.

### 3.3 Krizės grupė

Kompanijos, vyriausybės organizacijos ir žiniasklaida suformavo įprotį, naudoti terminą krizė esant bet kokiam nenumatytam vadovavimo susitikimui, rimtam atsitikimui ar konfliktui. Šis susitikimas pristatomas kaip sprendimų aptarimas, priėmimas ar pritaikymas krizės vadovavime. Šis termino pereikvojimas veda prie sumaišties. Tai yra specifinis subjektas, kurio rolė pirmiausia yra operacinė. Taip pat yra maišatis dėl šio subjekto tikslų. Tai yra tam, kad garantuoti koordinavimą darant sprendimus tam, kad veikti keliais frontais, įskaitant strateginį ir techninį vadovavimą įvykio metu ir komunikacijos vadovavime, visais lygiais, viduje ir išorėje. Kur reikalinga. Įvykio atveju, kai kurie veiksmai vykdomi kuo arčiau įvykio vietos. Šių preliuminarių sąlygų tikslas, patraukti dėmesį tų, kurie nori sudaryti krizės grupę ir įkurti tinkamas įrengtas premisas ir reklamos procedūras. Geriau išvengti klaidų pradžioje, grupės struktūroje ir funkcijose. Krizės grupė sukurta veiksams, o ne diskusijoms.

#### 3.3.1 Grupių organizavimas

##### 1. Grupių susitikimai.

Pirmiausia reikia suplanuoti visos grupės susitikimo detales skubiu atveju. Tai yra tikra problema, pagrinde, kai dirbama po darbo valandų, naktimis, savaitgaliais, atostogų metu. Paprasčiausiai kiekvienas grupės narys turi turėti su savimi informaciją, kuria gali pasinaudoti esant reikalui. Turėti telefono numerius keletos žmonių, kad sukviesti į konferencijas, kad galėtų greit susisiekti, pasidalinti informacija, nustatyti ir inicijuoti pirmus veiksmus, tam, kad gauti ir duoti daugiau informacijos tiems kurie dar jų negavo. Akivaizdu, kad asmuo, kuris yra paskiriamas direktoriumi skubiu atveju, jos/jo pakeitimas reikalauja skubaus grupės susitikimo. Grupės nariai turi priėjimą prie dokumentų, bet kokiu dienos ar nakties metu tam, kad formaliai susitartų su vietinės apsaugos tarnybomis. [13]

##### 2. Prielaidos.

Dėl didelės technologinės rizikos kompanijoms ar organizacijoms, tam, kad susidoroti su sunkumais reikalinga infrastruktūra. Įpatingai sukurta svarbių sudėtingų techninių ir gelbėjimosi veiksmų koordinavimui. Komunikacijos įranga turi būti įpatingai efektyvi. Visais kitais atvejais, protinga pasirinkti paprastą įrangą, kuri gali būti pritaikyta jau esamų premisų. Svarbu turėti keleta kambarių greta vienas kito, didelį kambarį skirti konferencijoms su gretimu kambariu, tačiau atskirti pertvara ir stiklo durimis nuo pirmojo. Didelis kambarys bus įvykių kambarys, kur visi nariai susitinka kontrolei. Gretimas kambarys skirtas bendravimui, su faksais ir telefonais. Sekretorinis ofisas turi būti arti kompiuterio,

kopijavimo aparato. Taip pat arti turi būti du ar trys ofisai, kurie gali būti atlaisvinti, tam, kad grupės nariai galėtų vieni galvoti ir rašyti.

### 3. Telefoninės paslaugos.

Geriausia, kad komutatorius būtų bendravimo kambaryje, skambučiai tada perduodami iš pagrindinio komutatoriaus automatiškia arba po pirminio filtravimo. Arba, skambučiai gali tiesiogiai eiti iš asmenų kuriems numeris buvo duotas kaip išoriniams kompanijos vadovams, vyriausybės atstovams, tam, kad padėti ir verslo santykiuose. Šie patogumai leidžia susitvarkyti su telefoniniais skambučiais greitai ir organizuotai kai jų yra daug. Apmokytas sekretorius, kuris valdo krizės komutatorių su dauguma skambučių gali susitvarkyti preliminariame lygyje. Ir surasti reikiamą asmenį ne trukdant grupės funkcionavimui. Taip pat būtų idealu turėti bendravimo kambarį, kuris padalintas į atvirus vienetus, kurių skambučiai būtų paskirtyti iš komutatoriaus. Praktiškiausia būtų turėti kelias tiesiogines linijas, įvykių kambariuose, o kitas šalia esančiuose. Kai kuriose dramatiškose situacijose kompanijos rizikuoja tiesiogine prasme būti paskandintos skambučių, todėl reikia nesvarstant perkelti ir įtaisyti telefonams ir faksams elementus. [17]

### 4. Skelbimas.

Didelės sienų erdvės dideliems plakatams įvykių kambaryje ir kambariuose šalia yra didelis prioritetas. Svarbu pakabinti, kad matytusi. Turi būti pateikta dau informacijos, ne tik planai ir diagramos, bet plakatai grafikai su aukų vardais, faktais, veiksmais, žmonėmis su kuriais reikia susisiekti ir atsakymais reikalingais gauti.

### 5. Informaciniai dokumentai.

Visi pagrindiniai dokumentai susiję su kompanijos procedūromis, darbo vietomis, veikla ir gamyba (pagrinde planai apsaugos failai) turi būti surinkti ir reguliariai atnaujinami įvykių kambaryje. Taigi, skubiu atveju visais techniniais duomenimis, katalogais, knygų vadovais, sąrašais galima pasinaudoti. Taip pat rekomenduojama, kad keleta failų būtų įtraukti, kuriuose yra informaciją susijusi su praeities istorija, aplinkos politika ir svarbiais skaičiais. Duomenų kompiuterizavimas padeda užimti žymiai mažiau vietos.

### 6. Audiovizualinė įranga.

Svarbu turėti bent radiją ir televiziją su video rekorderiu tam, kad komanda krizės metu galėtų paklausti ir pažiūrėti naujausias žinias. Spaudos agentūrų pranešimai taip pat turi būti peržiūrėti realiu laiku. Svarbu turėti tiesioginę priėjimą prie terminalų.[25]

### 7. Aprūpinimas maistu.

Streso metu poreikio valgyti ir gerti negalime paneigti. Šaldytuvas, mikrobanginė krosnelė, kavos aparatas turi būti šalia įvykių kambario esančiame kambaryje.

### 3.3.2 Grupės nariai ir jų rolė

Komunikacija yra visiems svarbus reikalas, o juo labiau susidarius krizinei situacijai, tad atsakomybę turi prisiimti visi šios struktūros nariai : krizių sureguliuavimo grupės nariai. Kaip įprasta ši krizių sureguliuavimo struktūra yra priklausoma nuo įmonės, įstaigos ar organizacijos direkcijos, akcininkų valdybos bei darbuotojų visumos apibrėžtos darbo strategijos. [14]

Gerai sudaryta krizė grupė su aštuoniais ar dešimt žmonių gali pilnai veikti su kitais kolegomis iš įvairių departamentų. Kitais atvejais grupė gali įtraukti daug vadovų, kai jų dalyvavimas būtinas dėl veiksmų svarbos ir pobūdžio. Tačiau daug dalykų turi būti įvygdyta atliekant pareigas, tam, kad būtų įgyvendinta esmė

Krizių sureguliuavimo grupės sudėtis :

- *krizių sureguliuavimo grupės direkcija;*
- *krizių komunikacijos sureguliuavimo grupė.*

Jokio vienintelio rekomenduojamo modelio iš esmės būti negali, kadangi tiek įmonės, tiek institucijos, tiek pačios krizinės situacijos būna įvairios. [44]

Būtina žinoti, kad šios krizių sureguliuavimo grupės turi būti sukurtos prieš susidarant bet kokiai krizei, kad kai reikia, būtų galima sėkmingai išspręsti sudėtingą padėtį.

#### Krizių sureguliuavimo grupės direkcija

Ją sudaro direktorius ir dar du kompetentingi asmenys, kurie gerai apmąsto krizių valdymą ir apmoko kitus grupės narius, jei šio darbo patirties įmonė neturi, patartina iš šalies pasikviesti vieną ar du krizių valdymo ekspertus, be to dar vieną ar du sekretorius, kuriems būtų galima patikėti konfidencialius reikalus. Šiai struktūrai numatoma dirbti ne krizių sureguliuavimo grupės patalpose. Šie žmonės turi turėti galimybę padėti stebėti taip pat ir iš šalies. Jie prisijungs prie likusios šios struktūros dalies, kai bus reikalinga daryti pranešimus.

Šie žmonės, tai krizių sureguliuavimo grupės branduolys, atsakingas už sprendimų priėmimą. Jie nusprendžia krizės valdymo strategiją, bet organizavimą ir sprendimų vykdymą deleguoja kitiems. Ši grupelė dėmesį sukaupia ties situacijos analize, atsižvelgdama į padėties vystymąsi, numatydamą galimą jos eigą, pasekmes ir atitinkamai reaguodama. Ji imasi atsakomybės sureguliuoti krizę. Ši grupelė palaiko pastovų ryšį su krizių komunikacijos sureguliuavimo grupe, o pastaroji nuolat informuoja ją apie įvykių eigą ir apie informaciją pasirodančią žiniasklaidoje.

### **Krizių komunikacijos suregulavimo grupė**

#### ➤ **Sudėtis**

Grupės sudėtis ir vaidmui numatomi iš anksto, prieš krizei susidarant Grupės sudėtis gali keistis pagal aplinkybes. Rekomenduojama išsaugoti pastovų, tvirtą branduolį, kuriame būtų pasiskirstyta pareigomis, atliekant skirtingus darbus, o jei reikia, būtų kreipiamasi kitų asmenų pagalbos. [14]

#### ⇒ **Grupės vedėjas.**

Primygtinai rekomenduojama jį paskirti iš anksto. Vadovas turi gerai žinoti ir kontroliuoti numatomų veiksmų vykdymo eigą ir iš anksto išstobulintų metodų taikymą (atlikti veiksmus, pavyzdžiui, kurie, buvo išmokti per parengiamąsias pratybas). Jis atsakingas už komunikacijos strategiją ir vykdymą, tuo pačiu sugebėdamas blaiviai įvertinti padėtį ir atrinkti tinkamus pasiūlymus. Jam gali padėti du ar trys asmenys, kurių nuomone jis galėtų pasiremti, priimdamas sprendimus ir kontroliuodamas tarnybos veiklą.

#### ⇒ **Atsakingasis už logistiką.**

Jis atsako už normaliam tarnybos darbui reikalingas priemonės. Jis rūpinasi, kad įrengimai ir kitos išorės ir vidaus komunikacijos priemonės būtų tinkamos naudoti (ryšių priemonės, salės, pasitarimuose ir susirinkimuose naudojamos priemonės).

#### ⇒ **Atsakingasis už techniką**

Jis rūpinasi, kontroliuoja ir užtikrina, kad gerai funkcionuotų visos naudojamos technikos priemonės.

#### ⇒ **Teisės specialistas**

Teisės specialistas seka, kad atliekant krizės suregulavimo veiksmus, būtų laikomasi įstatymų ir reglamento ir kad įmonei netektų mokėti baudų. Jis duoda patarimus, užtikrindamas sprendimų legalumą ir patvirtina juos juridinėje plotmėje. Jis perspėja ir informuoja įmonę ar instituciją apie civilinę ir baudžiamąją atsakomybę nukentėjusiųjų atžvilgiu, rūpinasi santykiais su nukentėjusiųjų advokatais.

#### ⇒ **Atsakingasis už santykius su nukentėjusiais**

Jis rūpinasi visais su nukentėjusiais susijusiais klausimais.

#### ⇒ **Atsakingasis už komunikaciją i išorę atstovas spaudai**

Savo pareigas atlikti jis visais komunikacijos grupės nariais. Jis rūpinasi kuo skubiau suteikti informaciją vietiniams gyventojams, vietos tarybos nariams, kitiems su kriziniu įvykiu susijusiems pareigūnams. Jis išstobulina ir pasiūlo direkcijai pagrindines komunikacijos strategijos kryptis. Jis paruošia argumentus ir surašo pranešimų, skirtų komunikuoti i išorę, metmenis. Spaudos atašė padedamas, jis reguliuoja santykius su žiniasklaida. Jis ruošia pranešimų medžiagą spaudai. Palaiko pastovų ryšį su



spaudos atstovais ir organizuoja, jei tai laikoma reikalinga, spaudos konferencijas. Jis kviečia žurnalistus į įvykio vietą, jei tam išskyla reikmė.

Esminis dalykas priimant skambučius iš žiniasklaidos – greitas atsakymas į klausimus. Kiek įmanoma greičiau turėtų būti paruošiama ataskaita ir perduodama žiniasklaidos personalui. Ši ataskaita galėtų skambėti kaip: pvz.: „faktai yra vis dar renkami, spaudos konferencija bus organizuojama antroje dienos pusėje, prieš 16.00 val, pasakykite savo vardą bei telefoną, aš Jums perskambinsiu ir informuosiu apie tikslų jos laiką”. Perteikiant pranešimus būtina laikytis tokių sąlygų kaip: sakyti visada viską, sakyti greitai, visada sakyti teisybę. [4]

Pirminis įvykio pranešimo spaudai aprašymas galėtų būti:

„(Kas atsitiko?), (kur atsitiko?), (kada atsitiko?). Įvykis yra tiriamas, netrukus pateiksime daugiau informacijos”. Galima pateikti ir laiką, kada įvyks artimiausia žinių konferencija arba daugiau pasirodys informacijos apie įvykį jeigu žinoma, tačiau nebūtina.

Už komunikaciją į išorę atsakingasis asmuo nedelsiant analizuoja žiniasklaidos reakciją į įvykius. Mėgina numatyti krizės sukeltų įvairiausių žmonių reakcijų apraiškų vystymąsi. Jis yra įpareigotas analizuoti ir sisteminti įvairias žiniasklaidos ir ne vien jos reagavimo apraiškas, kad apie tai galėtų informuoti krizių sureguliuojimo grupę. Šiam darbui atlikti, nedelsiant studijuoti žiniasklaidos pranešimus, jis turi pasitelkti į pagalbą kalbininką arba asmenį, kuris būtų įpratęs nagrinėti pranešimų turinį ir formą. Asmens atsakingo už komunikaciją į išorę vaidmuo yra daugiaplanis, tai tarpininkas tarp visuomenės ir organizacijos. Jis įtakoja ir reaguoja žiniasklaidos, krizių komunikacijos tarnybos ir direkcijos atžvilgiu. [23].

Komunikacijos tarnybos kabinete turėtų būti kelios telefono linijos, į tinklą sujungti kompiuteriai, priėjimas prie interneto ir intraneto. Radijo imtuvai, televizoriai ir videomagnetofonai turėtų būti palikti budėjimo būsenoje ir laisvai prieinami, netgi gali būti įsteigtas, atsižvelgiant į įmonės dydį, Stendai ir skelbimų lentos padeda paskelbti informaciją, toks vaizdumo principo taikymas padės skaitytojui geriau įsiminti. Įėjimas į šį kabinetą ar salę turėtų būti pakankamai laisvas, tačiau prieinamas ne visiems. Šioje salėje skelbiama informacija ir informacijos perteikimo priemonės (dokumentai, sąrašai, nuotraukos) pateikiamos jau paruoštos. [17]

Iš anksto ruošiant medžiagą, reikalinga turėti galvoje, kad ją tuoj pat būtų galima perduoti žurnalistams. Išplėstinė pagalbos struktūra yra viena arba kelios komunikacijos tarnybos kartu su personalu ir priemonėmis.

⇒ **Atstovas vidaus komunikacijai**

Tiek personalas, tiek akcininkai yra susiję su visomis krizėmis, kurios kelia grėsmę įmonės integralumui. Darbuotojai jau savaime yra žinių už įmonės ribų nešėjai. Ekspertizės kokybė ir personalo profesionalumas - tai, savaime suprantama, ypatingai svarbus reikalavimas, bet ne vien nuo jo priklauso pasitikėjimą keliantis išpūdis, labai svarbu kiekvieno elgesys bei kalba tiek prieš krizę, tiek krizės atveju. Todėl komunikacija turi duoti impulsą ir apmokyti personalą įmonės viduje.

Iš to išplaukia, kad darbuotojai turi būti informuoti pirmieji ir kad vidaus bei išorės komunikacijos atstovai glaudžiai bendradarbiautų informuodami vienas kitą: vidaus ir išorės komunikacija viena kitą įtakoja.

Atstovas vidaus komunikacijai turi būti informuotas apie išorėje vykdomus veiksmus, kad galėtų informuoti skyrių vadovus ir visus su reikalu susijusius asmenis. Jis informuoja visus įmonės padalinius. Jis ruošia ir tvirtina informacines priemones organizacijos ar įmonės viduje, tokias kaip informaciją intranete. Jis gali naudotis logistikos priemonėmis ir jam turi būti laisvai prieinama komunikacijos salė. Jis mobilizuoja dirbančiuosius ir kreipiasi į juos, kai reikia kompetentingų asmenų. Pagaliau jis palaiko ryšius su profesinėmis sąjungomis ir dalyvauja derybose socialiniais klausimais. [8]

Kaip ten bebūtų, vidaus ir išorės komunikacijos atstovų darbas negali būti atliekamas neapgalvotai ar neatsakingai, jį turi atlikti specialistai.

⇒ **Darbo saugos specialistas**

Jis užtikrina žmonių, materialinių priemonių ir įrengimų apsaugą. Jis turi gerai žinoti saugaus darbo taisykles ir sekti, kad jų būtų laikomasi.

⇒ **Rizikos faktorių specialistas**

Jis iš anksto numato, įvertina ir išstudijuoja rizikos faktorius. Jis vadovauja grupei, kuri sudaroma, atsižvelgiant į krizinės situacijos pobūdį; ši grupė išreiškia nuomonę ir veikia, atsižvelgdama į kylančių grėsmių pasekmes. Krizės trukmės laikotarpiu šis specialistas savo veiksmais stengiasi sumažinti pavojų grėsmę. Tokiu būdu, pavyzdžiui, jei įvyksta cheminė avarija, grėsmių gamtai specialistas čia bus reikalingas. Jis turės įvertinti realią grėsmę gamtai, o taip pat ir politiniams bei ekonominiams įmonės interesams. Jis turės nurodyti, kartais gal net gan ciniškai, ką būtina išsaugoti bet kokia kaina, o ką galima būtų paaukoti. Šiuo atveju etika gali susikirsti su šaltu racionalumu. Laimei, kad kai kurios vertybės būtų išsaugotos, bendrovėje susiklosto jėgos ir pasipriešinimo grupuotės, ir reikia atitinkamai įvertinti jėgų santykį. Kai kuriais atvejais galima pasikviesti rizikos faktorių ekspertą ir iš šalies. [25]

### ⇒ **Sekretoriatas**

Jis rūpinasi, kad būtų užfiksuota įvykių eiga, kitaip tariant, kad būtų vedamas smulkus dienoraštis, saugomas krizės metu ir jai pasibaigus. Vyresnysis sekretorius yra atsakingas už ryšius su infografijos skyriumi, su fototeka, archyvais ir leidybos skyriumi, jei tokie skyriai įmonėje yra. Jis palaiko ryšius su spaustuvininkais išorėje, jei tai laikoma tikslinga.

Kad būtų galima sukurti efektyvią krizių sureguliuojimo grupę, visi atsakingieji darbuotojai turi dirbti išvien, kadangi jų vaidmenys tarpusavyje susiję. Visi jie yra ryšinininkai tarp įvykio vietos ir krizių komunikavimo tarnybos.

### **3.3.3 Darbo metodai**

Galima sakyti, kad darbas krizės metu reikalauja karinės disciplinos grupėje. Grupės nariai turi veikti greitai, peržiūrėti daug informacijos ir atlikti koordinuotus veiksmus, tuo pat metu išlaikant analitinius ir sprendimų priėmimo sugebėjimus. Elgesys, rolės, pokalbių laikas turi būti kontroliuojami kitaip bus neįmanoma dirbti komandoje. Tikslas ne veikti iš karto, bet gauti naudą ir energiją pritaikant įsakymus ir tam tikrus metodus. Tam tikri metodai, išbandyti praktikoje yra ypač efektyvūs krizės metu ir yra naudingi panaudojant bet kokio tipo krizės atveju. [22]

- **Laiko riba.** Laiko ribos nustatymas turi būti automatinis refleksas. Ši rolė priskiriama generaliniam sekretoriui. Vadybos dokumentas yra svarbus ir teisiniu ir patirties požiūriu. Jis turi būti kiek įmanoma užbaigta, įtraukiant visą reikšmingą informaciją ir veiksmus su konkrečiu laiku.

- **Susitikimai kontrolės punktuose.** Kontrolės punktų susitikimų technika yra pagrindinė jėga, kurioje įmanoma strukturizuoti, įtakoti krizės grupę. Nesvarstykite sušaukti šiuos susitikimus nuolat kiekvieną valandą ar kas pusvalandį. Jie turi būti trumpi tęstis 5-10 min. ir apžvelgti situaciją greitai ir iš visų pusių. Tikslas, kad kiekvienas narys visą laiką turėtų visą informaciją. Techniniai ir strateginiai aptarimai neturi būti šių susitikimų dalis. Be susitikimų kontrolės punktuose atsiranda informacijos spragų tarp techninių narių ir komunikacijos vadovų. Koordinavimas tapma nebeįmanomas, atsiranda nesuderinamumų.

- **Klausimo ir atsakymo dokumentas.**

Šį dokumentą sudaro apie 20 klausimų, kurie domina šalis. Į juos atsako susirinkę grupės vadovai raštu. Viskas turi būti atspausdinta, dar kartą perskaityta, pritarta direktoriaus ir išplatinta. Dokumentas turi būti reguliariai atnaujinamas. Bet tokio dokumento, organizacija turi neišvengiamai improvizuoti, atsakymai būna nepilni ir nesuderinti. Jeigu krizė tęsiasi dokumentas padės tiems, kurie juos perima. [22]

### **- Naujausių įvykių apžvalga žiniasklaidoje**

Krizė beveik visada pritraukia žiniasklaidą su greitais spaudos agentūrų pranešimais, radio ir televizijos žiniomis. Kuriose galima išgirsti daug komentarų, įvairių žaidėjų reakcijų, tai pat ir žurnalistų klausimų ir/ar pareiškimų, kurie turi didelę įtaką viešai nuomonei. Kompanijos susijusios su tais pranešimais daugiau ar mažiau pakelia tą informaciją. Gera mintis, surinkti visus faktus nedelsiant ir juos išanalizuoti. Pagrindinė vykio esmė visada užsifikuojama atmintyje.

### **- Vadovaujant po kriziniu laikotarpiu**

Krizė nėra uždara sistema, ji yra ne užbaigta. Toliau vienas tarpsnis seka kitą, tai yra greitos pasekmės, kurios sudaro krizę dėl vis atsirandančios rizikos. Niekada nebus taip kaip buvo. Taigi, šis pokrizinis laikotarpis turi būti apžvelgtas ir su juo susitvarkyta, nors ir atrodo, kad žiniasklaida nebesidomi ir reikalai susitvarkė, norisi viską užmiršti ir eiti pirmyn. Pirmiausia, turi būti apsvarstomas bendravimas.

### **- Patirtis**

Krizės pamokos yra labai skausmingos. Tačiau geriau greičiau, nei vėliau. Svarbu atkreipti dėmesį į technines pamokas, kurios yra labai svarbios taisant ar gerinant infrastruktūrą, gelbėjimosi paslaugas ar išteklius, kurie gali būti su trūkumais ar neatitinkantys reikalavimų. Tačiau turi būti dedamos pastangos peržiūrint įvykio etapus neužmirštant juos išanalizuoti krizės vadovavimo požiūriu. Kur ir kada buvo prarasta laikas, su kokiais sunkumais buvo susidurta, ar trūko metodų ir išteklių? Apibrėžus krizės laiko ribas galima lengviau apžvelgti situaciją. Tai nereiškia, kad reikia užsiimti savikritika. Atvirkščiai, to reikia vengti ir dėmesį skirti nagrinėjant, informacijos užlaikymą ar jos įvertinimą, skubių atvejų metu, procedūrų netikslumus, nesusipratimus tarp sprendimų ir bendravimo, netinkamą vidinį bendravimą, kompanijos žmogiškųjų išteklių mobilizavimą. Tai yra visos diagnostavimo priemonės, kurios gali padėti sustiprinti organizavimą ir veikimą nenumatytu atveju. [16]

### **- Vertinant krizės įtaką**

Krizės įtaka organizacijos išorėje priklauso nuo aplinkybių. Svarbu atskirti trumpalaikę, vidutinę ir ilgalaikę įtaką. Jei krizė atsiranda per labai trumpą laiką, ji gali destabilizuoti aplinkybes veikiančią korporaciją, kurios gali pasimatyti tik po vienerių ar dviejų metų. Todėl yra svarbu būti sąžiningam darant sprendimus krizės vadovavime, kurio detalės ir reikšmė nežinoma.

Kai kuriais atvejais yra objektyvių ženklų, tokių kaip retėjantys vizitai ar mažėjantis pardavimai. Tačiau dažnai tokių ženklų nėra. Todėl yra gera iniciatyva apžvelgti įvykį, kodėl atsirado rizika, kompanijos nuostatas prekybos ar vartotojų atžvilgiu visuomenės akyse. Šių tyrimų rezultatai padės bendrauti. Pavyzdžiui, jeigu kompanijos nuostatos bus suprastos ir joms pritarta, kompanijai bus lengviau laikyti kryptį nepaisant argumentų. Ši informacija tai pat bus naudinga vėl startuojant, ar tai būtų naujo produkto užsakymas ar seno grąžinimas į rinką.

Dar jautresnė vieta yra krizės įtaka kompanijos vidiniam gyvenimui ir ji visiškai skiriasi nuo įtakos išorei. Dažnai vidinė įtaka būna dramatiška, ypatingai jeigu yra aukų, ar atsiranda abejonių dėl korporacinio etiketo, jei sprendimai buvo nesuprasti ar atsiranda konfliktų tarp skyrių ar vadovų. Tai gali destabilizuoti situaciją nors ir nebus aiškiai matoma. Yra buvę tikrų implozijų, kurios prasidėjo klastingai su besitęsiančia įtampa keleta mėnesių ar metų. Taip atsiranda nepasitenkinimas, abejonės, pasipiktinimas, baimė dėl ateities ir gandai. Visa tai vyksta dėl efektyvaus vidinio bendravimo trūkumo iš aukštesnės vadovybės nes jie nenori girdėti apie įvykį. Tačiau viskas turi būti daroma atvirkščiai, turi būti greitai išaiškinta ir pranešta, vadovybė ir darbuotojai turi išreikšti savo nuomonę susitikimų metu, tęsiant mokymasi iš patirties. [16]

#### **- Veiksmų kontroliavimas**

Nuo pat pirmų krizės dienų turi būti imtasi keletos veiksmų ir operacijų. Jie rutuliojami keletą mėnesių ar metų ir į tai įeina vidiniai vyriausybės ir teisiniai tyrimai, įvertinant nuostolius ir kompensacijas. Techninis šių procedūrų valdymas yra specialistų rankose. Tačiau neužmirškite, kad šie įvairūs veiksmai formuoja pačią krizę. Draudimas, aukų veiksmai steigiant gynybines organizacijas ar reiškiant pretenzijas dažnai yra žiniasklaidos objektas, nesvarbu ar jie būtų oficialūs ar ne. Taip pat svarbu vengti aplinkybių, kurios gali pratesti krizę, būti nevaldomos ir apskaičiuoti vidinio ir išorinio bendravimo strategiją. Protinga būtų jas numatyti ir būtų iniciatyviems.

#### **- Budrumas**

Vieną krizę gali lydėti kita. Dažnai antra krizė prasideda kelių savaitių ar mėnesių bėgyje po įvykio, kuris buvo nematomas ar sukeltas pirmosios krizės metu. Sekant atsiradančias klaidas, kitos gali būti rastos ir išspręstos. Taip pat, stebėtojams gali pasirodyti, kad iškilusi problema gali įtakoti kitas vietas ar produktus ir pasireikšti dar didesniu mastu. Kitai atvejais, krizė atskleidžia struktūrinės silpnybes, kurių išsprendimas negali būtų atidėliojamas. Krizė nuo pat pradžių atskleidė požiūrį bendrumenės atstovų mąstyme ir kituose verslo santykiuose, kurie turi būti subalansuoti.

Dėmesys turi būti atkreiptas į tuos klausimus ir abejones, kurios yra ekspertų galvose, verslo ar vartotojų asociacijose, kurių mobilizacija gali tęstis dar ilgai po pirminio įvykio. Tačiau reikia numatyti, kad vėliau gali įvykti tokio pat pobūdžio nelaimingas atsitikimas ar netinkama naujo produkto gamyba. Net jei tai ir nėra labai rimta, jeigu įvykis yra aiškiai panašus į vieną iš tų, kurie sukėlė krizę vis tiek yra didelė rizika. Tai automatiškai sukelia įtarimus, kad krizė gali kartotis (pasikartojimas rodo, kad nebuvo imtasi priemonių ar jos buvo netinkamos) ir vėl sužadinti argumentus ir disputus žiniasklaidoje. Komunikacija, tokiu atveju, turi vykti neatidėliojant ir būti įtikinama, tam, kad išvengtų analogų, abejonių ir kaltinimų. [36]

Į po krizinio laikotarpio kontroliavimą įeina prevencinio vadovavimo ir bendravimo procesas, kuris yra kartais net svarbesnis nei krizės metu. Todėl krizės grupė turi būti sukurta ne vien nenumatytiems atvejams. Organizacijai ar korporacijai, krizės grupė yra veikiantis organizmas turi išlikti operativi visą laiką. Tai nereiškia, kad tuzinas vadovų turi nuolat budėti „o gal kas atsitiks“. Pakanka trumpų reguliarių susitikimų, tam, kad po krizinės problemos būtų išspręstos. Pirmiausia, svarbu suformuoti mąstymą ir reikalingus metodus. Įvaizdžio ir finasinė būklės pagrindžia šį investavimą.

Kad būtų galima sukurti efektyvią krizių sureguliuojimo grupę, visi atsakingieji darbuotojai turi dirbti išvien, kadangi jų vaidmenys tarpusavyje susiję. Visi jie yra ryšinininkai tarp įvykio vietos ir krizių komunikavimo tarnybos. Norint išvengti, kad dėl didelio kiekio skubių veiksmų nesusidarytų bendradarbiavimo barjerų ir, kad komunikavimo struktūros nariai išvengtų dezinformacijos, reikalinga suplanuoti pastovius susirinkimus, kurių metu būtų apsieikiama glausta informacija apie atliekamus ir numatomus atlikti veiksmus. Šių susirinkimų tikslas - informuoti visus šios struktūros narius apie tai, kas vykdoma krizei sureguliuoti. Atliekant šiuos veiksmus, žiniasklaidai teikiamos ir iš jos gaunamos informacijos tvarkymas išskyla su didele svarba.

Darbai ir pareigos turi būti aiškiai paskirstyti, kad visi tuoj pat būtų informuoti apie vieni kitų veiksmus, užtikrinant glaudžių bendradarbiavimo ryšių principą. Darbą reikalinga organizuoti taip, kad būtų laikomasi reglamento, ir viskas vyktų pasitikėjimo atmosferoje. Jei darbas buvo apgalvotas, parengtas ir išbandytas prieš ištinkant krizei, krizės metu veikti bus žymiai lengviau.

### 3.4 Krizių komunikacijos planas

Geriausiai išdėstyti planai yra nieko verti, jeigu jie nėra pranešami. Kai kurios kompanijos kuria efektyvius ryšių su visuomene ar krizių planus. Tačiau naujajame amžiuje, daugelis stambių korporacijų vis dar neturi krizių vadybos ar krizių komunikacijos planų. Labai dažnai organizacijos negalvoja naudotis ryšių su visuomene paslaugomis, iki krizė neįvyko. Ryšių su visuomene specialistai pabrėžia tokio plano būtinumą, jie įsitikinę, kad Murphy'o dėsnis teisingas – „jei kas nors gali nepasisiekti, būtinai taip įvyks“. Daugelis kompanijų neturi kompetetingo personalo ar ekspertų sukurti krizės planui. Jie tikisi, kad tai, kas neišvengiama neįvyks iki tol, kol pagerės ekonomika ir tuomet būtų galima pasamdyti krizių planavimo ekspertą. [13]

Ryšiai su visuomene susiję su reputacija. Jų tikslas – panaikinti neigiamą įvaizdį ir formuoti bei kurti teigiamą. Baimė įgyti neigiamą reputaciją verčia organizacijas įkurti ryšių su visuomene skyrių ar samdyti ryšių su visuomene agentūras.

Geras krizių komunikacijos planas turi apimti principus, kokia reakcija turėtų būti suteikta organizacijos iššorėje bei viduje. Planas turėtų apimti nuo sąlygų sukūrimo būtinų reakcijai į krizę bei pasiūlyta struktūrą kaip sukurti pranešimus skirtingiems scenarijams iki krizės komandos narių, bei kontaktinės jų informacijos įraukimą į sąrašus. Planas turi būti visada tikrinamas. Dabartinių krizių strategijos nukrysta nuo planų, tad pastarasis padėtų kompanijoms veikti su reikalingu veržlumu atsispirti krizėms. [13]

#### 3.4.1 Krizių inventorizacija

Prieš sukurdama krizių vadybos ar krizių komunikacijos planą, organizacija privalo nustatyti su kokia krize ar krizėmis, labiausia tikėtina, kad ji susidurs. Krizių komunikacijos plano naudingumas tiesiogiai susijęs su tam tikro tipo krizės specifiškumu. Planas apima keletą punktų, kurie yra būdingi visiems krizės tipams, kintanti informacija yra reikalinga kiekvienam krizės tipui siekiant maksimalaus efektyvumo. Pvz.; restoranų tinklas nusprendžia, kad maisto užnuodijimas ir gaisras labiausiai tikėtinos krizės. Tokiu atveju, žiniasklaida pareiklaus, kad krizių komunikacijos planas apimtų tokius punktus kaip: receptai, atsargų, prekiautojų sąrašas, virtuvės priemonės ir metodikos, vyriausių virėjų vardų ir kontaktų sąrašas, konsultuojančių medikų ekspertų sąrašas ir jų atstovas. [13]

Jei kiltų gaisras, ryšių su visuomene departamentas privalėtų turėti specifinį krizių komunikacijos planą. T.y.; informaciją apie evakavimo procedūras, sunkiai užsidegančių dekoracijų strategiją (langų apklojimas), pastato planas, gaisro specialistą .

Patartina visada sudaryti specifinių krizių profilį ir apibūdinti atvejus, kurie turėtų polinkį transformuotis į krizes. Dėl praktinių priežasčių, patartina identifikuoti nuo 5 iki 7 labiausiai pastebimas tikėtinas krizes. [9]

Dažniausiai pasitaikančio tipo krizės:

Darbo perpratimas  
Diskriminacija dėl amžiaus  
Piknaudžiavimas alkoholiniais gėrimais  
Bankrotas  
Biokotas  
Kyšininkavimas  
Cheminių medžiagų išsiliejimas ar nutėkėjimas  
Kompiuterio gedimas  
Įsibrovimas į duomenų bazę  
Užteršimas  
Piknaudžiavimas narkotinėmis medžiagomis  
Prekyba narkotikais  
Sprogimas  
Mirties atvejis  
Gaisras  
Potvynis  
Uraganas  
Pagrobimas reikalaujant išpirkos  
Ieškinys  
Atleidimas nesant darbo  
Nepritiriamas/neigiamas įstatymas  
Atleidimas iš darbo  
Žmogžudystė  
Įmonių susijungimas  
Produkto nepasisekimas  
Protestų demonstracijos  
Rasių problemos  
Apiplėšimas



Lytinė diskriminacija  
 Seksualinis priekabiavimas  
 Streikas  
 Savižudybė  
 Tornadas  
 Toksinių medžiagų eikvojimas  
 Eismo avarija  
 Smurtas darbo vietoje ir kt.

Organizacijos turėtų įtraukti visus organizacijos narius ar įgaliotus asmenis iš kiekvieno departamento į krizių, su kuriomis organizacija galėtų susidurti ateityje, apibrėžimo procesą. Surašyti visas tikėtinas krizes į vieną sąrašą. Šis vyksmas gali būti įvardijamas kaip efektyvi ryšių su darbuotojais programa – kūrimo būdas, kuris visus kompanijos darbuotojus įtraukia į sprendimų priėmimo procesą, nuo apsaugos darbuotojų, darbininkų iki generalinio vadovo. Vėliau kiekvienas darbuotojas padeda iškentėti organizacijai sunkiausios krizės metu. Be to, darbuotojai skirtingose pozicijose turi unikalią perspektyvą greičiau matyti blogus dalykus. Durininkai daugiau supranta apie šildymo ir šaldymo įrangą, darbuotojai priklausantys automobilių mėgėjų klubui, daugiau supranta apie mašinų kokybę nei valdininkai aukštesiose pozicijose. [13]

Vis dėlto, jei kompanijos krizių identifikavimo programa neįvykdoma, pagrindiniai darbuotojai pažįstantys visus kompanijos procesų aspektus, susirinkimo metu reikėtų identifikuoti tas krizes. Toks susirinkimas turėtų apimti, žinoma daugiau žmonių nei ryšių su visuomene personalas.

Dažnai, galimų krizių nustatymas parodo problemas, kurios neleidžia krizėms įvykti. Reikėtų atskirti į šiuos du klausimus: (1) Kiek tikėtina yra ši krizė? Ir (2) Kiek pribloškianti galėtų būti krizė? Krizių komunikacijos planas turėtų būti kuriamas atsižvelgiant į visas, labiausiai tikėtinas ir sunkiausias krizes. Ryšių su visuomene departamentas su pagrindiniais direktoriais turėtų atlikti krizės inventorizaciją.

(1) Kiekviena galima krizė turėtų būti įvertinta pagal tikėtinumą t.y:

0 – netikėtina; krizė, esmės, turinti mažiausią įvykimo tikimybę.

1 – beveik netikėtina.

2 – nežymiai tikėtina.

3 – tikėtina.

4 – daugiau nei tikėtina, šiek tiek tikėtina; tai, kas įvyko panašiose ar konkurentų kompanijose.

5 – labai tikėtina; įspėjantys ženklai akivaizdūs.

(2) Kiekviena krizė turėtų būti įvertinama pagal potencialią žalą organizacijai t.y:

0 – nežalinga, neturinti rimtų padarinių.

1 – nežymiai žalinga, gali būti suvaldoma ne didelių sunkumų, nekelianti žiniasklaidos susidomėjimo.

2 – šiek tiek žalinga, menka tikimybė kad žiniasklaida suinteresuota.

3 – žalinga, tačiau nebus pagrindinis žiniasklaidos svarstomasis klausimas.

4 – labai žalinga, neabejotinai tai bus pagrindinis žiniasklaidos svarstomas objektas.

5 – pribloškianti, sencacinga naujiena, galinti sustabdyti kompanijos veiklą.

Pavyzdžiui, kompanija X nustato krizes su kuriomis ji galėtų susidurti t.y: smurtas, gaisras, protestų demonstracijos, nepriimtini įstatymai/sprendimai ir mokesčių problemos. Kiekviena krizė turėtų būti pateikta kaip parodyta 2 lentelėje. [13]

2 Lentelė

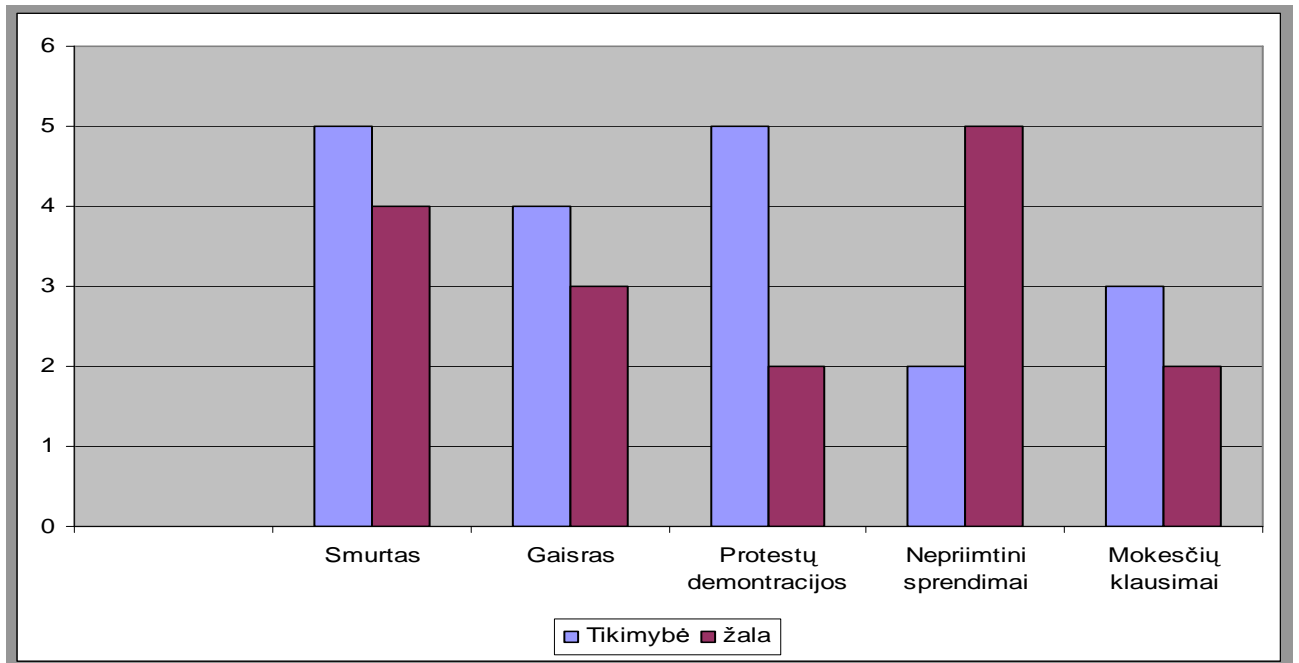
#### Kompanijos X krizių tikimybės ir žalos įvertinimas

| Krizės tipas            | Tikimybės laipsnis | Žalos laipsnis |
|-------------------------|--------------------|----------------|
| Smurtas                 | 4                  | 5              |
| Gaisras                 | 3                  | 4              |
| Protestų demonstracijos | 2                  | 5              |
| Nepriimtini sprendimai  | 5                  | 2              |
| Mokesčių problemos      | 2                  | 3              |

Reikėtų turėti omenyje, kad apibrėžtos krizės nepašios į paprastas tik dėl to, kad jos niekada neįvyko anksčiau, tačiau gali įvykti rytoj. Tiek žmogiškoji prigimtis tiek gamtos reiškiniai yra labai nenuspėjami, taigi stichinės nelaimės (pvz.; žemės drebėjimas, potvynis ar uraganas) ir žmogiškosios nelaimės (pvz.; smurtas, svetimo turto pasisavinimas ar prekyba narkotikais, įvairių tipų diskriminacija) turėtų tam tikru laipsniu būti laukiamos.

Krizių suklasifikavimas pagal žalos suteikimą bei tikimybę leidžia mums aiškiai matyti ir atžvelgti į kiekviena krizę ir palyginti.

Kompanijos X krizių tikimybės ir žalos laipsnis



Šis grafikas rodo, kaip organizacija galėtų įvertinti įvairių krizės tipų tikimybės ir žalos laipsnį. Matyti, kad krizės tikimumas ir žala mokesčių klausimais nėra tokia kritiška palyginus su kitomis krizėmis. Tai nereiškia, kad planas tokio tipo krizėms nėra svarbus, tiesiog, ne tiek svarbus kiek kitų krizių planas. Neriimtinių sprendimų krizė kompanijoje tikėtina, tačiau neatnešanti didelės žalos, kita vertus, protestų demonstracijų krizė yra pavojinga, nors nelabai tikėtina. Smurto ir gaisro krizės yra abi maždaug tikėtinos ir pavojingos.

Daugelyje organizacijų krizės turi aukštą ir tikimybės ir žalos laipsnį. Šiuo atveju, kompanija X tikriausiai vystytų krizės vadybos ir komunikacijos planą smurto krizėms valdyti pirmiausiai, ir po to kitoms krizėms mažėjančia svarbumo tvarka : gaisro, protestų demonstracijos, nepriimtinių sprendimų ir mokesčių klausimų.

Kartais kompanijos paruošia planą sunkiausioms, labiausiai pribloškiančioms krizėms, nepaisant, kiek tikėtina ar netikėtina, kad tokio tipo krizė įvyks. Šiuo atveju, kompanija X pirmiausiai turėtų sukurti planą smurto krizėms, po to protestų demonstracijų ir tuomet gaisro. Žinoma, Murphy'o dėsnis laukiamas, nes krizės, kurioms planas nėra paruoštas, labiausiai tikėtina, kad įvyks. [13]

Kai kurios organizacijos, skirtingas krizes suklasifikuodamos pagal panašų laipsnį visose kategorijose, paruošia bendra krizių komunikacijos planą visoms krizėms su detalizuota informacija visiems krizių tipams, nors kartais išdėstyta informacija yra nepaisoma. [9]

Daugelis kompanijų baiminasi vienodai dėl visų krizių galimumo, tiesiog reikėtų priimti „atviro ir nuoširdaus atsako“ politiką su žiniaklauda ir kitomis publikomis, ir pasirengti vykdyti absoliutų veikimo prieš metodą krizės metu.

Krizių inventorizavimo svarba - skatinti organizacijas pagalvoti apie galimybes. Kartais, gali įvykti pati absurdiškiausia krizė, kur nė vienas kompanijos narys negali to numatyti.

Klasifikavimo procedūra gali pateikti idėjų formuojant krizių prevencijos programas. Reikėtų įsisamontinti, kad organizacijos yra daug labiau pažeidžiamos nei dažniausiai tikimasi.

Atsižvelgiant į tai, kad stresas ir emocijos neišvengiamai veikia mąstymo procesą, kruopščiai parengtas krizių komunikacijos planas yra geriausia alternatyva pilnam protiniam funkcionavimui.

### **3.4.2 Komunikacijos plano kūrimas**

Apibrėžus tikėtinas krizes, tik tuomet, galima pradėti krizių komunikacijos plano vystymą. Krizių komunikacijos planas gali būti kaip dalis krizių vadybos plano, ar kaip atskiras dokumentas padedantis ryšių su visuomene, komunikacijos specialistams efektyviau valdyti krizes. [13]

Krizių vadybos planas apima tokio pobūdžio informaciją kaip evakuacijos problemos ; nenumatyto atvejo personalo surinkimas iš įvairių kompanijos departamentų ; prekybos vietos kur įsigyti ar išsinuomoti įrangą ; priemonės ar transporto priemonės – visa tai gali būti reikalinga kompanijai krizės metu.

Ryšiai su visuomene skyrius krizės metu siekia palaikyti kuo geresnį komunikacijos ryšį su kompanijos publikomis, į kurias, yra nukreipta įprasta ryšių su visuomene veikla. [8]

Didelę krizių vadybos plano dalį, kartais apima instrukcijos, tuo tarpu krizių komunikacijos planas turėtų būti daugiau lengviau valdomas ir skaitomas dokumentas. Krizei prasidėjus tikėtina, jog darbuotojai gali pasakyti : „mes neturim laiko šiam skaitymui“ ir veikti ekspromtu. Krizių komunikacijos planą laikyti elektroninėje laikmenoje - nesaugu, nes tokios krizės kaip gaisras, žemės drebėjimas, sprogimas, užkerta priėjimą prie plano. Daugelis kompanijų kelias krizių plano kopijas laiko įvairiose vietose – ofise, namuose ar mašinoje. Tokiu būdu, kad nors viena plano kopija krizės atveju būtų prieinama. [9]

Organizacija turėtų paruošti skirtingus planus kiekvienam krizės tipui. Pavyzdžiui, žemės drebėjimo krizės planas turėtų būti skirtingas nuo nesėkmingo produkto krizės; konkrečiam įvykiui turi būti išskirtos skirtingos prioritėtinės publikos, pagrindinis pranešimas.

Krizių komunikacijos planas apima kėtinimus, strategiją, tikslus ir uđduočių pavedimus darbuotojams. Plano pagalba vykdoma komunikacija yra daug efektyvesnė, nei be jo. Kada krizių komunikacijos planas yra neveiksmingas, gali būti, kad tam tikro tipo krizė nebuvo numatyta iš anksto. Kartais krizių komunikacijos planas sužlunga, nes buna pasenęs. Tokio tipo planai turi būti reguliariai peržiūrimi. [13]

### **Efektvius krizių komunikacijos planas turėtų apimti šiuos komponentus :**

#### **1. Viršelis**

Jame turi būti norodyta plano surašymo, pataisymo ar peržiūrėjimo datos.

#### **2. Įvadas**

Įvadą paprastai parašo kompanijos vadovas arba ryšių su visuomene specialistas su generalinio direktoriaus patvirtinimu. Šio skyriaus tikslas – įtikinti darbuotojus rimtai priimti krizių komunikacijos planą. Akcentuojamas plano būtinumas ir svarbą, pabrėžiamos skaudžios pasekmės, jei plano nesilaikoma.

#### **3. Pasižadėjimas**

Šis skyrius numato formą, kuri yra raštiškai patrintinta viso krizės personalo ir pagrindinių vadovų, kurie parodo, kad su planu susipažinę ir yra pasiruošę jį realizuoti.

#### **4. Apmokymams skirtas laikas**

Visoms krizėms repitacijoms skirtas laikas turi būti užfiksuotas plane. Labiausiai žalingoms ir tikėtinoms krizėms turi būti praktikuojama ši mažiausiai kasmet, jei ne kas šešis mėnesius. Praktikuojamasis kiekvienam krizės tipui yra naudingas, jei galima krizė pasirodo esanti kitokia.

#### **5. Tikslai**

Tikslas - išreikšia viltį dėl atsigavimo ir sugrįžimo į normalią padėtį, stengtis pasprukti iš žiniasklaidos akiračio. Pvz.; organizacija turėtų priimti tokius tikslus:

- 1) Būti matomai žiniasklaidoje, kuri rūpinasi savo vartotojais ir darbuotojais.
- 2) Įsitikinti, kad visi pranešimai tikslūs.

#### **6. Pagrindinės publikos**

Šis sąrašas turi paimti visas strategines publikas, tiek vidines tiek išorines, su kuriomis organizacija privalo komunikuoti krizės metu. Sąrašas kinta priklausomai nuo organizacijos, tačiau galėtų apimti tokias publikas kaip valdybos nariai, akcijų turėtojai, finansiniai partneriai, investuotojai, bendruomenės lyderiai, vartotojai, klientai, tiekėjai, prekiautojai, konkurentai, darbuotojai, svarbiausi valdininkai, juridiniai atstovai, žiniasklaida, sąjungos atstovai, pensininkai, valdžios atstovai (miesto, šalies, valstijos, federacijos)

Visų publikų nereikėtų registruoti kiekvienos krizės metu, tačiau lengviau yra pašalinti iš sąrašo nereikalingas publikas krizės metu, negu stresinėje situacijoje apie tai galvoti.

Publikos skirstomos į šias kategorijas :

- Įgalinanti - asmenys, turintys valdžią ir autoritetą, įgalinantys priimti sprendimus – valdybos direktoriai, akcijų turėtojai, investuotojai, pagrindiniai vadovai.
- Funkcinė – asmenys, kurie skatina organizaciją dirbti; darbuotojai, sąjungos, prekyautojai, savanoriai – nepelno siekiančios organizacijos atveju;
- Normatyvinė - asmenys, kurie dalinasi vertybėmis su organizacija krizės metu: prekybos asociacijos, profesinės organizacijos ir konkurentai.
- Difuzinė – asmenys susiję tiesiogiai su organizacija: žiniasklaida, bendruomenės grupės. [16]

## 7. Publikų informavimas

Turi būti surasta sistema, leidžianti susisiekti su kiekviena publika, ši sistema turi būti aprašyta krizių komunikacijos plane. Vidinėms publikoms organizacijos dažnai naudoja grandininę procedūrą, tokią kaip, telefonų medis, kuriame kiekvienam asmeniui aiškiai nurodyta kaip skambinti kitiems. Grandinė turi būti tiksli ir neklystanti, net ir tuo atveju, kada tam tikri asmenys yra nepasiekiami.

Tinkamos informavimo priemonės turi būti numatytos kiekvienai publikai. Pvz.; pranešimas spaudai, visų pirmausiai tinkamas žiniasklaidai, bet ne kitoms publikoms. [11]

Valdybos nariai dažniausiai yra pasiekiami telefonu ar faksu, elektroniniu paštu. Žiniasklaida gali būti informuojama telefonu, telegrama, faksu, spaudos konferencijoje, elektroniniu paštu, pranešimais spaudai. Kiti naudojami metodai: asmeniniai vizitai, laiškai, skelbimai, susitikimai ir kt.

## 8. Krizių komunikacijos grupės nustatymas

Šiame, krizių komunikacijos plano skyriuje turi būti iš anksto apibrėžta krizių komunikacijos sureguliuojamo grupės sudėtis. Kiekvienam grupės nariui turi būti paskirstytos pareigos ir uždaviniai, kurie turėtų būti vykdomi krizės metu. Iš anksto nesuplanuotas funkcijų paskirstymas, krizės metu gali sąlygoti tam tikrų veiksmų pasikartojimą ir jų neatlikimą. (žr. „Krizės grupė“) [13]

Krizės komandai sudaryti reikia tiek žmonių, kad darbas būtų gerai atliktas. Esant per daug asmenų gali kilti sunkumų suprantant užduotis ir priimant sprendimus. Krizės metu nėra laiko savęs aukštinimui ; kiekvienas narys turi būti komandos žaidėjas. Pageidautina, kad grupės nariai būtų geros būklės ir dirbtų be streso. Jie turėtų dirbti kaip tikri profesionalai, pasiuntiniai, praktikantai ar asistentai.

## **9. Krizės žinynas**

Kompanija privalo sudaryti visų krizės grupės narių, pagrindinių vadovų sąrašus, įtraukiant svarbiausių publikų ar organizacijų pavadinimus, ofiso ir namų telefonus, darbo vidaus telefonus, fakso, e-pašto, darbo, namų bei atostogavimo vietų adresus. Taip pat naudinga sudaryti draugų, giminių telefonų sąrašą.

## **10. Žiniasklaidos atstovo nustatymas**

Žiniasklaidos atstovas turi būti parenkamas apdairiai. Kartais ne vienas, bet kelis asmenys būna atstovais. Tai yra diskutuotinas klausimas ryšių su visuomene srityje. Vieni įrodo, kad reikalingas vienas atstovas, kuriuo būna generalinis organizacijos direktorius, kiti – teigia, kad reikėtų kelių atstovų spaudai, priklausomai nuo kompetencijos kurioje, nors srityje. Nors generalinis direktorius yra tinkamas atstovas, jis ar ji, nepažinos labai gerai techninės krizės pusės. Universitetų profesoriai dažnai kviečiami dėl savo specifinių žinių ir patikimumo.

Vieni palaiko tokią nuomonę, kad generalinis kompanijos direktorius nėra patikimas, nes išskyla pavojus daug prarasti. Tačiau, kada gyvybės yra pavojuje – įskaitant ir gyvūnų taip pat – daugelis specialistų sutinka, kad kompanijos vadovas turėtų būti ir pagrindinis atstovas. [9]

Visais atvejais, bent jau vienas, ir pageidautina du ar trys atsarginiai atstovai turi būti išrinkti tuo atveju jei pagrindinis asmuo nepasiekiamas. Krizės gali įvykti kada žmonės atostogauja, išvykę verslo reikalais, ar serga gripu. [14]

Tinkamas krizių atstovas turi turėti atitinkamą postą kompanijoje. Paprastai juo nebūna ryšių su visuomene skyriaus vadovas. Atstovas spaudai turi aiškiai reikšti mintis, gabus priimti sprendimus ir kalbėti glaustai. Krizės metu jis turi būti pasiekiamas, malonios išvaizdos, racionalaus proto, susirūpinęs ir įsijaučiantis. Jis ar jis turėtų pasitreniruoti šiai situacijai iš anksto. Su organizacijos teisės patarėju turi būti konsultuojamasi prieš sudarant oficialiuosius pareiškimus.

## **11. Kritiško atvejo personalo ir vietinių valdininkų sąrašas**

Šioje dalyje turi būti pateikti policijos, ugnegiasių atstovų, ligoninių, sveikatos departamento, komunalinių įstaigų kontaktinė informacija. Jei krizės metu išskyla pavojus žmonių gyvybei ir saugumui, turi būti susisiekiama su vyriausybės atstovais. Tokių krizių atveju, sąrašas turėtų apimti mero, gubernatoriaus, miesto tarybos narių, apygardos centro, įstatymų leidėjų kontaktinę informaciją.

## **12. Svarbiausių žiniasklaidos priemonių sąrašas**

Žiniasklaida yra antroji pagal svarbumą publika, po susikiekimo su auščiausia valdyba, kuri turi būti informuojama apie įvykusią krizę. Žiniasklaidos priemonių kontaktų sąrašas – laikraščiai, televizija, radija, leidinių paslaugų teikimo įmonės – turi būti parengtas ir pateiktas svarbumo tvarka. Tam tikru

redaktorių ar reporterių, galinčių suteikti informaciją naudingą įmonei, kontaktinė informacija būtų privalumas.

### **13. Giminingų organizacijų atstovai**

Jei organizacija patiria keleta krizių, gali būti, kad panašių organizacijų atstovai tiria ir seka šiuos procesus. Veiksminga būtų suradyti šių asmenų sąrašą norint susiekti su jais bet koku metu. Patartina susitikti su tais asmenimis, kurie gerai pažįsta tavo kompaniją. Kartais šie atstovai turi tokią infomaciją, kurios kiti neturi. Ši informacija gali padėti vystyti efektyvesnę komunikaciją.

### **14. Krizių komunikacijos kontrolės centras**

Krizės komunikacijos kontrolės centro vieta turi būti nustatyta tuo atveju, jei įprastinis ofisas yra nepasiekiamas. Dažnai nelaimės ar kritiškos padėties atveju ofisai būna sugadinti. Keleta galimų darbui vietų turi būti pateikta krizių komunikacijos sąrašė, taip pat, su prieinama įranga nustatytose vietose.

### **15. Įranga ir priemonės**

Apibrėžtas įrengimų ir priemonių sąrašas, kuris būna reikalingas krizės grupei, žiniasklaidai ir ateinančiom publikom. Sąrašas nėra ribojamas, jame gali būti pateiktos tokios priemonės kaip : stalai ir kėdės, skelbimų lentos, kompiuteriai, spausdintuvai, baterijomis veikiantys televizoriai ir radijas, krizės sričių žemėlapis, žibintai ir lempos, portatyvi radio stotelė, telefonų katalogas, krizių vadybos planai/krizių komunikacijos planai, gatvių ir greitkelių žemėlapiai, kopijavimo aparatas, pirmosios pagalbos suteikimo rinkinys, filmavimo kameros, prailginimo laidai ir generatorius.

### **16. Surinkta informacija**

Paruošti ir sukaupti dokumentai gali būti reikalingi krizės metu. Identiškus dokumentų rinkinius reiktų laikyti įvairiose vietose, užtikrintant jų prieinamumą. Dokumentų rinkiniai, kurie būna surikti iš anksto apima : saugumo apskaitos ir procedūras, metinės ataskaitas, nuotraukas, antrinius kompanijos planus, kokybės kontrolės procedūras, produkto gaminimo procedūras, ir kompanijos faktų žiniaraštis įskaitant darbuotojų, pagamintos produkcijos skaičių.

### **17. Pagrindinės žinios formavimas**

Stresinės situacijos metu, imanoma neprisiminti pagrindinių dalykų, kurie turėtų būti pranešami publikom. Netgi kada nėra krizės, kompetetingas atstovas iš anksto pasiruošia svarbiausią informaciją, kuri bus vėliau išplatinama, kas visa tai vadinama pagrindine žinia.

Svarbiausio pranešimo pasiruošimas gali padėti susisteminti idėjas ir pateikti suprantamą informaciją publikoms. Kiekviena žinia turi būti aiški, trumpa, lengvai cituojama, įtikinanti. Atstovas turėtų lengvai pasinaudoti įtraukdamas pagrindinę žinią į atsakymus. Efektyvus pagrindinis pranešimas padeda išvengti neteisingo citavimo, padeda astovui perteikti istoriją ir palengvina sunkių klausimų atsakinėjimą. Pagrindinė žinia padeda formuoti pasitikėjimą organizaciją krizės metu.



## **18. Internetinis puslapis**

Naujienų pateikimas organizacijos internetiniame puslapyje bei nuoseklus informacijos atnaujinimas, sumažintų įeinančių skambučių skaičių ir krizinės situacijos trukmę. Naujienos turėtų būti pateikiamos trumpai ir aiškiai priklausomai nuo krizės tipo. Pavyzdžiui, įvykus lėktuvo sudužimui, avialinijų kompanijos tinklalapyje, pirmiausiai, turi būti įvykio patvirtinimas. Vėliau informuojamos aukų šeimos, ir pateikiamas aukų sąrašas, reguliariai pateikiamos žinios atliekamo tyrimo. Kompanijos susirūpinimas taip pat turi būti išreikštas ir gerai matomas. Visuomene tikisi aukščiausios kompanijos valdybos rasti pateiktą oficialų pareiškimą. Internetinis puslapis – ideali vieta paskelbti saugumo taisykles, priemonės, sveikatos politiką. (žr. „Krizių komunikacijos teorijos“ : IV modelis)

Internetinis puslapis skatina grįžtamąjį ryšį, komentarus ir klausimus iš publikų tup pačių pateikiant atsakymus ir paaiškinimus. Galiausiai, internetinis puslapis įgalina matyti permainas organizacijoje kaip skaitytojų komentarų rezultatas.

## **19. Sunkūs klausimai**

Įvykus krizei, galima nuspėti kokie klausimai bus užduoti organizacijos atstovui. Interviu metu reikia būti atidžiam atsakant į žurnalistų užduodamus klausimus. (žr. „Krizių komunikacija ir žiniasklaida“)

## **20. Pirmųjų krizės požymių sąrašas**

Pirmieji simptomai yra išpėjantys ženklai apie galinčią įvykti krizę. Jei tokie pirmieji požymiai atsiranda jie turi būti įtraukti į krizių komunikacijos planą ir pateikta, kokių atsakomųjų veikslių buvo imtasi prieš krizę ir kada. Pvz, į darbuotoją, kuris pasidarė lėtas, apimtas streso ir dirglus, vadovas atsižvelgia pastebėdamas problemą ir suteikdama jam pagalbą.

Atkreipiant dėmesį į pirmuosius požymius galima dažnai užkirsti kelią krizėms ir parodyti, kad organizacija rūpinasi problemų išsprendimu. Šis krizių komunikacijos plano skyrius turėtų būti reguliariai peržiūrimas.

## **21. Internetinių adresų sąrašas**

Šiame skyriuje pateikiamas kompanijų ir organizacijų tinklalapių adresai su informacija, kurios gali reikėti krizės metu. Trumpas prieinamų duomenų tam tikrame puslapyje aprašas.

## **22. Įvertinimas**

Įvertinimas yra lemiamas etapas ruošiant efektyvų krizės komunikacijos planą. Tai naudinga apibrėžti ką pavyko įgyvendinti ir ką ne. Siekiant išvengti kitų krizių ateityje ir iš naujo peržiūrėti krizių komunikacijos planą.

Įvertinimo lydraštis turėtų būti sukurtas ir pateiktas plano pabaigoje, išdėstant vidinių publikų įnašą. Pateikti pasiūlymai yra noriai priimami siekiant efektyvios analizės ir krizių komunikacijos plano.

Annette Veech, vyresnioji verslo komunikacijų dėstytoja iš Olin verslo mokyklos, Washington universitete mano, kad pasiruošimas krizei turėtų apimti du pagrindinius komponentus: krizių komunikacijos planas ir krizių vadybos planas. [44]

Organizacijos turėdamos krizių planą mano, kad jos yra pasiruošusios suvaldyti bet kokią, kritinę situaciją. „Net ir geriausias krizių planas nėra garantas, kad bus įmanoma suvaldyti krizę“, teigia Peter Loscocco, „Columbus-based Borden Chemical“ kompanijos ryšių su visuomene vadovas. Jis mano, kad daugelyje krizių planuose smulkiai aprašytas kiekvienas etapas kaip suvaldyti krizę iš esmės nenaudingas. Krizės retai vyksta taip, kaip parašyta knygose ir be to, kritinėje situacijoje nėra laiko jų skaityti. [11]

Žinoma, nėra tvirtinama, kad krizių planas nėra svarbi planavimo priemonė. Priešingai jis yra. Išsamus krizių plano sudarymo procesas padeda indentifikuoti potencialias nesėkmes ir galimas organizacijos silpnasias vietas, prieš kada nors įvykstant bet kokiai krizei. Krizės planas turėtų būti suvokiamas tik kaip viena, krizių komunikacijos strategijos pusė. Krizių planas turėtų būti vertinamas kaip krizių vadybos strategijos dalis, bet ne kaip pastarosios pakaitalas, taip pat, jis neturi tapti reguliarių treniravimosi pakaitu.

Labai dažnai organizacijos negalvoja naudotis ryšių su visuomene paslaugomis, iki krizė neįvyko. Tyrinėjimai rodo, kad organizacijos, kurios nuolat palaiko abipusę komunikaciją dažnai išvengia krizių ar sumažina krizės trukmę. Tyrinėtojai teigia, kad organizacijos turėdamos krizės planą, iš krizės pasitraukia turėdamos daug geresnę reputaciją, nei organizacijos be plano. Susidūrusi su krize, tokia kompanija, kuri neturi iš anksto paruošto plano, privalo greitai priimti sprendimus kaip elgtis. Greitos bei efektyvios reakcijos nesuteikimas privers kompaniją atrodyti silpna ir nekompetetinga. Įpatingai svarbus žinios pranešimo būdas, kompanija turi suprasti, kad visos krizinės situacijos metu, ji turi išlikti kaip tikras ir patikimas informacijos šaltinis. Tokioje situacijoje, kompanijos įvaizdis gali pakibti ant plauko. Netinkamas krizės valdymas gali visiškai sunaikinti organizaciją. Didelio ar mažo svarbumo krizės turi būti visada išspręstos, priešingu atveju, jos gali plėstis ir daryti situaciją labiau komplikutesnę.

Nepaisant to, organizacija maža ar didelė yra būtinas rizių komunikacijos planas. Krizių komunikacijos planas yra pageidaujama krizių vadybos plano dalis. Jei organizacija neturi vadybos planos, krizių komunikacijos plano patartinas, netgi būtinas, kuris apima įvertinimo etapą, priemonės ir t.t

## 4. KRIZIŲ KOMUNIKACIJOS VALDYMAS

### 4.1 Krizių komunikacijos strategijos

Teigiamos, garantiją suteikiančios programos ne visada gali visiškai padėti apsisaugoti nuo krizių atsitikimo, nes jos turi apimti krizių komunikacijos strategijas, kurios įgalina sumažinti krizės sukeltus nuostolius. Yra daug reagavimo į krizę strategijų. Užimama pozicija gali būti įvairi, artimesnė arba puolimui, arba gynybai. Taip pat reikia iš anksto tinkamai nustatyti pasirinkimo parametrus. [16]

#### **Išankstinės strategijos pasirinkimo sąlygos**

Kaip nurodyta pirmame Žano-Pjero Pjotė 1991 metų veikalė, galima atsižvelgti į įvairius faktorius:

##### 1. Krizės ribos

Ar įmonė susidūrė su rimta, bet daugiau ar mažiau įveikiama situacija? O gal įvyko katastrofa? Žinoma, riba tarp situacijų nėra aiški; kartais krizę sukelia rimta situacija, į kurią nebuvo tinkamai reaguota, ir dėl šios priežasties prasideda krizė. [21]

- kalbama apie konkretų dalyką, galintį atsiliepti kasdieniame visuomenės gyvenime;
- apie tokius įvykius paprastai kalbama ir rašoma visuomenėse, turinčiose masinės informacijos priemones;
- situacija liečia ar gali paliesti daug žmonių;
- yra nekaltų aukų;
- įmonė, prekės ženklas ar gaminys yra gerai žinomi;
- įvykis kartojasi jau kelintą kartą;
- problemos atsiradimas kelia abejonių;
- apie įvykį sklando gandai arba prieštaringa informacija.

##### 2. Dalyko išmanymas

##### 3. Gresianti rizika

##### 4. Įvykio nušvietimas masinės informacijos priemonėse

##### 5. Numatoma krizės eiga

##### 6. Atsakomybės pasidalijimas

##### 7. Dalyvių sąveika

Ar konkurentai gali pasinaudoti situacija savo įvaizdžiui pagerinti, pabrėždami, kad jie ne tokie kaip krizę patirianti įmonė? O gal jie mano, kad geriau nereaguoti, nes vėliau panaši krizė gali ištikti ir juos?

##### 8. Laikas

Krizės bruožai yra sprendimų priėmimas per trumpesnę laiką, iš įvairių pusių staiga padidėjęs spaudimas, skubumas.

### Pranešimų pasirinkimas

Krizę patirianti įmonė renkasi iš dviejų pagrindinių diskurso tipų: pripažinimo ir vengimo. Šiuos kraštutinius diskursus skiria gana platus tarpas, o jų ribos ne visada neaiškios. Įmonė gali pripažinti, kad yra atsakinga už įvykį, bet tuo pačiu sumažinti savo vaidmens svarbą. Ir atvirkščiai – ji gali nepripažinti krizės padarinių, nors gali sutikti, kad yra atsakinga už ankstesnį įvykį. Krizės diskursas nėra vienareikšmiškai kraštutinė pozicija: sutikimas arba neigimas. Todėl daugelis tyrinėtojų yra sukūrę savo strategijų tipologijas. [22]

Pirmasis tyrimas, kurį 1986 metais atliko Patric Lagadec, atskleidė tris atsakymų grupes:[36]

- skaidrumą, paremtą aiškia ir išsamia informacija;
- santūrumą, kuriam būdinga įvertinti tai, ką galima ir ko galbūt negalima iškart pranešti;
- slėpimą, arba jokios informacijos neteikimą.

3 Lentelė

Trys krizių komunikacijos strategijos pagal Patric Lagadec

|             | Slėpimas                                                                              | Santūrumas                                                                                                                                                                                                                                             | Skaidrumas                                                                                                                                                                                  |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Apibrėžimas | Suteikti kiek įmanoma mažiau informacijos.                                            | Suteikti šiek tiek informacijos.                                                                                                                                                                                                                       | Suteikti visapusišką informaciją.                                                                                                                                                           |
| Privalumai  | <u>Betarpiškumas</u> : nereikalaujanti iš ankstinio pasiruošimo. Lengvai panaudojama. | <u>Aštrumas</u> : kiekvienu momentu kompanija sprendžia, ką galima pasakyti ir kokiom priemonės.<br><u>Efektyvumas</u> : kompanijos lyderiai informacija suteikia palankiausiai jai momentu.<br><u>Galia</u> : išlaiko gerus santykius su žurnalistais | <u>Nuoširdumas</u> : kompanija trokšta įrodyti savo nekaltumą.<br><u>Patikimumas</u> .<br><u>Bendrininkavimas</u> : kompanija viską sako žiniasklaidai, o pastaroji yra jai už tai dėkinga. |

|                |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Trūkumai       | <p><u>Trumpalaikiškumas</u> : nepatogi naudojimui žurnalistų tardymo metu.</p> <p><u>Ribotumas</u> : toks išankstinis nusistatymas minimaliai visus suerzins.</p> | <p><u>Rizika</u> : padarytos klaidos gali sukelti grėsmę.</p> <p><u>Neatidėliojimas</u> : šią strategiją nusako trys kriterijai : geras strategas, geras vidinis kordinavimas, ir absoliutus diskretiškumas.</p> | <p>Iliuzija : visos kompanijos turi išlaikyti paslapyje tam tikras neatskleistas sritis.</p> <p>Utopiška : strategija reikalauja, kad būtų didelis pasitikėjimas tarp jos ir ja susinteresuotų auditorijų, įskaitant žiniasklaidą.</p>                                 |
| Apibendrinimas | <p>Labiausiai pritaikoma nedidelių, įprastų krizių atveju, arba kada žiniasklaidos dėmesys sutelktas ties kitu įvykiu.</p>                                        | <p>Klasikinis pasirinkimas, daugiausia paplitęs Prancūzijoje ir Europoje.</p> <p>Įmanomas tylėjimo ir informacijos suderinimas tuo pačiu metu.</p> <p>Pritaikoma atsargiai.</p>                                  | <p>Retai naudojama strategija.</p> <p>Tai geriausias sprendimas siekiant ilgalaikių rezultatų.</p> <p>Sunkiausiai įgyvendima praktikoje : kompanija turi būti neabejojanti savimi, pasitikinti žiniasklaida ir optimistiška, kad visuomenės ją įvertins teigiamai.</p> |

3 lentelėje pateikti prancūzų tyrinėtojo P. Lagadec krizių komunikacijos strategijų tipai. Toks strategijų grupavimas buvo atliktas remiantis kiekvienai strategijų grupei būdingais trūkumais ir privalumais. Tokia klasifikacija pasižymi aiškia ir suprantama logika, kuri autoriui pasirodė pati optimaliausia.

## 1. Pripažinimo strategijos

Į įmonės atsakomybės prisiėmimą dažnai žvelgiama žaidimų teorijos požiūriu. Įmonė paskaičiuoja, kiek laiko krizė gali tęstis, ji numato atlikti teisminį arba masinės informacijos priemonių tyrimą ir svarsto galimybes įrodyti, kokį suvaidino vaidmenį. Kartu ji stato ant kortos pripažinimo veiksmingumą ir galimybę „užgesinti“ konfliktą. Pripažinimo strategija paremta lošimu, kuriame galima laimėti lengvinančių aplinkybių ar net padidinti savo įvaizdžio kapitalą. [21]

Visų pirma tokio tipo strategija turi būti tvirta, ją privalo lydėti paaiškinimai. Pripažinti krizę reikia greitai. Aiškinimas stengiantis įtikinti, jog krizės metu yra geriau sutelkti visa priemones problemai spręsti užuot skyrus laiko komunikacijai, skamba visai neįtikinamai, nes kyla įtarimas, jog buvo norima įvykį nuslėpti.

Nors galima visiško pripažinimo strategija (tiesiogiai prisiimant visą atsakomybę), dažniausiai ji būna dalinė, pasirenkant įvairius kelius:

- Naiviai ir pasitikėdama organizacija ar individas pripažįsta savo atsakomybę, atrodydama nekalta;
- Veiksmų derinys. Įmonė prisiima atsakomybę, tačiau išplečia atsakingų asmenų ratą ir tokiu būdu kaltę padaro visuotine;
- Įmonė atskiriama nuo darbuotojų. Tokios strategijos esmė – atsieti kokią nors pavardę ar gamintojo vardą nuo atsakingų už krizę asmenų. Organizacija pripažįsta, kad problema egzistuoja, tačiau teigia, jog tai asmeninis darbuotojų reikalas. Tokia strategija gali liesti ir įmonės vadovą.

Pati veiksmingiausia atrodo esanti priėmimo strategija. Tačiau ji taikoma labai retai, dėl įvairių vidinių suvaržymų įmonėje. Dažniausiai pasitaikanti jos forma pasireiškia dviprasmiškai, atsakingas, bet nekaltas ir konkrečia, ne vieno asmens atsakomybe bei pernelyg tiesioginiu lengvinančių aplinkybių ieškojimu.

## 2. Šalutinio projekto strategijos

Šalutinės idėjos esmė – šiek tiek pakeisti požiūrį į spręstiną problemą, kad į ją būtų žvelgiama iš kito taško. Kaip ir šalutinė vadyba, krizių komunikacijoje ši strategija taikoma keturiais aspektais.

- ***Diskusijų centro „perkėlimas“***

Šį metodą ypač plačiai taikė korupcija apkaltintos vandens valymo įmonės. Susidūrusios su vis plačiau žiniasklaidos nušviečiamais puolimais dėl vandens valymo rinkos vietinės savivaldos sektoriuje, įmonės: „Bendroji vandens įmonė“ (Générale des Eaux) ir „Lijono vandenys“ (Lyonnaise des Eaux) taikė vienodą strategiją. Į puolimus jos atsakinėjo minimaliai. Pradžioje jos galėjo laikytis tik gynybinės taktikos, vėliau daugelis faktų buvo patvirtinta – konkrečiai dėl vandens valymo rinkos Grenoblyje, Prancūzijoje, į viešumą galėjo iškilti nauji faktai. Abi įmonės lygiagrečiai ėmėsi plačios komunikacijos kampanijos, paremtos neįveikiamu dalyku: „Liono vandenų“ atveju – etika, „Bendrosios vandens įmonės“ – solidarumu. [21]

Žodžiu, reikėjo pakeisti komunikacijos „centrą“, ir iš gynybinės zonos pereiti į tokią „vietą“, kur, vystoma reikšmingesne tema, komunikacija galėjo įgauti teigiamą pobūdį. Kaip žaidžiant „go“, pažeidžiama zona buvo palikta, kad būtų galima padidinti „tvirtųjų“ langelių skaičių, užimti kuo įmanoma didesnę teritoriją ir taip pasiekti galutinį teigiamą rezultatą bendro įvaizdžio prasme.

- ***Kontratakos strategija ir kalbėjimas apie sąmokslą***

Krizių komunikacijoje kalbėjimo apie sąmokslą esmė, kaip ir pirma minėtos strategijos, yra ne atsakyti iš esmės, o nukreipti puolimą į galimus organizatorius vadovaujantis tokia pagrindine mintimi: „išsiaiškinkite, kam naudingas šis nusikaltimas“. [21]

Taikant sąmokslą strategiją, vaidmenys dažnai sukeičiami vietomis – taip atsiranda galimybė kaltinamą asmenį ar organizaciją parodyti kaip auką. Ji tinka labai konkurencingoje ekonomikos sferoje ir ypač naudojama plintant negeriems gandams. Taigi, padaugėjus internete „naujienu grupėms“, kurios platina informaciją greitai ir anonimiškai, ši strategija turėtų būti taikoma vis dažniau. Kaip tik tokiu būdu per elektroninius diskusijų forumus buvo perduota ir išplatinta informacija apie „Total“ vaidmenį Birmoje, kompanijos „Airbus“ lėktuvų patikimumą; o ar sąmokslas surengtas iš tikrųjų, įrodyti paprastai neįmanoma, nors ir atrodo, kad jis atitinka įprastas ekonominio karo tradicijas.

- ***Kitų kaltinimas***

Jo esmė yra nukreipti dėmesį į trečią šalį. Šio strategijos taikymas dažniausiai siejasi su tokiais punktais:

⇒ *Hierarchinė strategija*

Jos esmė ta, kad individas sumenkina savo vaidmenį ir įvardija tikruosius kaltininkus

⇒ *Blogiausio atvejo strategija*

Ji gali būti naudojama, siekiant nukreipt žiniasklaidos dėmesį nuo kokios nors temos, nurodant jai daugiau žadantį tyrimo kelią.

⇒ *Papildomo tyrimo kelio strategija*

Neneigdama savo atsakomybės, įmonė išplečia su įvykiu susijusiu asmenų ratą ir taip mėgina atidaryti antrą frontą. Tikslas - įvardinti kitus atsakingus asmenis ir taip šiek tiek sumažinti žiniasklaidos spaudimą viename taške.

Lygiagrečiai šiai strategijai vykdomas semantinis krizės apibūdinimo darbas. Juo siekiama, kad tam tikra įmonės „šlovė“ būtų pamiršta ir apibūdinti krizę neminint įmonės vardo.

⇒ *Strategija „išvengėme blogiausio“*

Diskursu siekiama nuraminti ir leisti visiems lengviau atsikvėpti, išvengtas pasekmes, kurios apibūdinamos kaip katastrofinės, palyginant su pačiu įvykiu, kuris šalia blogiausio išvengto dalyko atrodo nebe tok svarbus. Krizė, lyginant su galėjusia įvykti katastrofa, nebeatrodo labai didelė. Ši strategija taikoma tiek organizacijoms, tiek individams.

### 3. Nepripažinimo strategijos

Atsakomybės nepripažinimas nereiškia, jog visiškai atsisakoma komunikacijos; nepripažinimą ne visada lydi aiškinimai, kuo yra pateisinama tokia pozicija. Strategija pasireiškia penkiomis pagrindinėmis formomis:

- *Neigimo strategija*

Jos esmė yra neigti atsakomybę ir atmesti kaltinimus. Ši strategija yra pavojinga, nebent organizacija ar individas yra aukščiau deramai pagrįstų kaltinimų. Bet kokia vėliau į viešumą iškilusi informacija gali ilgam laikui diskredituoti įmonę, kuriai teks dviguba atsakomybė: už įvykį ir už melą. Kompanija „Pan Am“, kurios lėktuvui 1988 m. gruodžio 21 dieną sprogo virš Lokerbio žuvo 270 žmonių, iš pradžių skelbė nieko nežinojusi apie jokių teroristų grąsinimus, kol vėliau nepaaiškėjo, jog visos Europoje veikiančios oro skrydžių kompanijos buvo apie tai išpėtos, taip pat ir „Pan Am“. Todėl vėliaus skelbiamais pranešimais gali būti rimtai suabejota. Dėl šios priežasties neigimo strategijos dažniausiai taikomos konkrečioms punktomis. Įmonė pripažįsta savo atsakomybę dėl krizę sukėlusio įvykio, tačiau nesutinka dėl jos padarinių. Kai 1989 metų kovo 24 dieną tanklaivis „Exxon Valdez“ patyrė avariją prie Aliaskos krantų, kompanija teigė, kad „padėtis kontroliuojama“, nors tuo metu iš laivo rezervuarų į jūrą liejosi tūkstančiai tonų naftos. [21]

- *Tylėjimo strategija*

Įmonė nesutinka vykdyti komunikaciją dėl įvykio. Ji tikisi, kad žiniasklaidos spaudimas netruks ilgai ir pasitiki Žano-Pjero Pjote teiginiu: „nebus ugnies, nebus ir dūmų“. Ji skirstoma į dvi kategorijas:

- ⇒ *Tylima pradžioje.* Taip daroma tuo atveju, kai įmonė tikisi, jog informacija apie įvykį nepasklis arba net nesupranta būtinybės ją paskleisti, kad vėliau ja būtų patikėta. Apie tai, kad 1986 metų balandžio 26 dieną sprogo „Černobylio atominės elektrinės 4-asis RBMK tipo reaktorius“, Švedijos valdžia pranešė tik praėjus 24 valandoms;
- ⇒ *Tylima vėliau.* Pranešus apie įvykį, atsisakoma komunikacijos iš viso. Įmonė mano, kad bet kokia informacija gali tapti provokuojančia ir sukelti vis didėjančią polemiką visuomenėje, kuriai iš pat pradžių dera užkirsti kelią. Ši strategija gali būti taikoma ypač opiems klausimams, dėl kurių gali nukentėti įmonės įvaizdis.

Tylėjimo strategija yra pavojinga. Ją galima taikyti esant tam tikroms sąlygoms :

- *Vienu metu vyksta daug svarbių visuomenei įvykių.* Kai žiniasklaidos dėmesys sutelktas ties kitais įvykiais, situacija, kurią galima pavadinti kritine, gali būti nutylima.
- *Gerai saugoma paslaptis.* Galima svarstyti šią idėją tuomet, kai reikalą galima užgniaužti, nes joks informacijos nutekėjimas į išorę yra neįmanomas, kai nenumatoma vėliau atskleisti įvykį ar iš naujo apie jį



prabilti, kai krizės poveikio ribos yra labai gerai apibrėžtos ir jis teliečia nedaug asmenų. Ją galima taikyti ir tada, kai įvykis yra mažai nušviečiamas, tik vietos dienraščiu, ar jei nėra pradėtas teisminis tyrimas.

- **Pranešėjas iš kitų tarpo.** Puolami kokios nors profesijos atstovai ar kokia nors veiklos sritis, nenurodant jokios įmonės. Jei, tarkim, kokia nors įmonė viena stotų ginti savo profesijos brolių, kitos gali pasilikti šešėlyje ir nestatyti į pavojų savo vardo.

- **Kaltinimus paskelbęs šaltinis yra nepatikimas.** Kai kokį nors dalyką atskleidžia kraštutinėmis politinėmis pažiūromis ar netikrais skandalais garsėjanti masinės informacijos priemonė, įmonė gali neatsakyti, tikėdamasi, kad šiuo informacijos šaltiniu mažai kas patikės.

- **„Atpirkimo ožio“ strategija**

Pagrindinė šios gynybos strategijos idėja – aiškiai nurodyti kaltininką organizacijos viduje. Tuo ji skiriasi nuo sąmokslo strategijos ar kitų asmenų kaltinimo ir yra artima politinei saugiklio teorijai, kuomet viešai paaukojamas netikras kaltininkas, siekiant apsaugoti vadovus. Šis būdas naudojamas ir socialinių krizių atveju. Ypač jį taiko įmonės, kuriose vykstantis streikas gali turėti didelių pasekmių klientams. Jį galima naudoti tada, kai streikuoja mažuma darbuotojų, tačiau paralyžuota visos įmonės veikla. Tuomet įmonė pateikia save kone kaip auką tam, kad visuomenės kaltinimai kristų kai kuriems darbuotojams, ne pačiai įmonei.

- **Keitimo strategija**

Principas – neprisiimti jokios atsakomybės ir teigti, jog krizę lėmė ankstesni įvykiai. Pagrindinės strategijos formos yra tokios:

- visiškai neigiamas bet koks ryšys tarp dabartinio ir ankstesnio laikotarpio;
- atsakingas fizinis ar juridinis asmuo pamiršamas. Tą padaryti galima pakeičiant pavadinimą.

Kuomet po 1986 metų kovo 6 dieną Zebriugės uoste, Belgijoje, vieno įmonės „Townsend Thoresen“ laivų „Herald of Free Enterprise“ avarijos klientai liovėsi naudotis jos paslaugomis, siekdama susigražinti gerą vardą, įmonė pakeitė pavadinimą. Ji paėmė pirmąsias motininės įmonės pavadinimo raides ir tapo įmone „P&O European Ferries“.

Remiamasi praeitimi kaip garantija esminiam pokyčiui. Priešingai, nei anksčiau minėtais atvejais, galima panaudoti krizę komunikacijos procese siekiant parodyti, jog įmonės struktūroje įvyks pokyčiai.

- **Trūkstamos grandies strategija**

Ji paremta argumentais apie tai, jog nebuvo informacijos. Strategija naudojama kalbant apie išteisinimą ta dingstimi, jog individas ar asmuo nežinojo kuo rizikuoja ir apie galimas pasekmes. Daugiau naudojama individualiems tikslams, ji buvo pasitelkta tuometinio premjero Rainbow Warrior byloje ir byloje dėl užkrėsto kraujo. Ši strategija gali sugrįžti bumerangu; taikyti ją nelengva, nes žurnalistų tyrimai

ją gali paversti ne tokia įtikinama. Skelbiant savo nekaltumą, reikia labai atsargiai įvertinti inkriminuojamo veiksmo pasekmes, juolab todėl, kad yra gimusi nauja – atsargumo principo – sąvoka, iš pradžių taikyta aplinkosaugai, vėliau visoms ekonominės ir socialinės veiklos sritims. Pripažįstant šį principą, kuris reiškia, jog abejonių keliančioje zonoje būtina vengti rizikos, argumentas, kad apie galimai pavojingas pasekmes nebuvo žinoma, yra labai susilpninamas.

Galimi ir kitokio tipo diskursai. Jie gali būti įvairiai vienas su kitu susiję, o strategijos dažnai tarpusavyje persipina. Tačiau tam, kad pranešimas būtų tikrai veiksmingas, visuomet būtina laikytis dviejų principų:

⇒ Tikrovės principas.

Jis galioja dviejuose lygmenyse:

- **Jaudulio.** Emocinis krizės poveikis gali iškreipti bet kurį komunikacijos aktą ir sumenkinti jo reikšmę. Daug žmonių tebėra įsitikinę, kad, netrukus po Černobylio katastrofos už branduolinį saugumą atsakingi organai pareiškė, kad „radioaktyvusis debesis sustojo ties mūsų sienomis“, nors iš tikrųjų niekas to nepareiškė. Krizė trikdo pranešimo perdavimą;
- **Faktu.** Kai bylose dėl politinių partijų finansavimo pagrindiniai atsakingi asmenys teigia, kad yra visiškai nekalti, jais mažai tikima, nes visuomenė įsitikinusi, jog partijos vadovas negali nesidomėti finansine visuomeninės veiklos puse. Kad vadovai išpainioję, yra taip akivaizdu, jog bet koks priešingo dalyko teigimas, net ir pagrįstas, atrodo įtartinas ir netgi melagingas.

⇒ Nuoseklumo principas:

Taip pat nagrinėjamas dviem aspektais:

- **Diskurso nuoseklumas.** Logiški argumentai yra pagrindinė sąlyga tam, kad jais būtų patikėta; kiekvienas žodis privalo būti gerai pasvertas ir nedvipramis. Antai, kai Respublikos Prezidentas pareiškė, jog kaltinimai korupcija dėl faktų, kurie įvyko 1986, yra „iš piršo laužti“, daugelis žurnalistų pastebėjo, kad pavartotas būtasis kartinis laikas „įvyko“ prieštaravo jo minčiai. Reikia nepamiršti, kad žurnalistai dažnai prašo pakomentuoti diskursą kelių psichoanalitikų, todėl, renkantis žodžius, dera būti ypač atsargiems;
- **Argumentų nuoseklumas.** Dėmesį į loginio ryšio svarbą tarp pranešimų 1905 metais atkreipė jau Zigmundas Froidas istorijoje dėl „skylėto katilo“. Pradūręs paskolintą katilą asmuo ginasi trimis teiginiais: pirma: aš nesiskolinau jokio katilo; antra, kai jį paėmiau, jis jai buvo skylėtas; trečia: kai grąžinau katilą, jame nebuvo skylės. Froidas pastebi, kad „kiekvienas atsikirtimas, atskirai paėmus, yra geras, tačiau visi kartu jie vienas kitą paneigia“. Taikomas krizių komunikacijoje, šis principas pripažįsta, jog pranešimai gali būti skirtingo tipo, tačiau jie privalo išlaikyti loginį ryšį. Jei jo nebus, žiniasklaida prisimins diskurso neatitikimą ir privers juo nepatikėti.

## Ar krizė atveria galimybę?

| Įmonė                                     | Metai | Įvykis                                                                                   | Greitos pasekmės                                           | Strategija                                                                                                          | Rezultatai                                                                   |
|-------------------------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| „Johnson & Johnson“                       | 1982  | Cianido tabletė vaiste „Tylenol“                                                         | Gaminys išimtas iš apyvartos                               | Skaidrumas<br>Nuraminimas<br>Puolimas                                                                               | Patvirtinta, jog šis gamintojas yra pirmaujanti ir ieškanti naujovių įmonė   |
| „Lijono vandenys“ („Lyonnaises des Eaux“) | 1997  | Nitrato kiekis geriamame vandenyje (Bretanėje) viršijo normą                             | Įmonę ėmė pulti vartotojų ir aplinkosaugininkų asociacijos | Įmonė pateikė teismui prašymą iškelti bylą dėl valstybės institucijų civilinės atsakomybės                          | Krizė buvo sustabdyta. Įmonės įvaizdis žiniasklaidoje labai pagerėjo.        |
| „Festina“                                 | 1998  | Atskleisti dopingo vartojimo atvejai „Tour de France“ lenktynėse dalyvavusioje komandoje | Komanda pasitraukė iš varžybų. Pradėtas teisminis tyrimas. | Atsiribojimas/pirmaujantis lenktynininkas (Virenque). Operacija „Švarios rankos“ (chartija prieš dopingo vartojimą) | Įmonė tapo plačiau žinoma: laikrodžių pramonės gaminiai siejami su jos vardu |
| „EDF“                                     | 1999  | Dėl audros įvyko elektros tinklo avarija                                                 | Priekaištai dėl blogo elektros linijų įkasimo              | Komunikacija pateikiant įrodymus, remiantis principu „arčiau vartotojo“ ir per informacijos perdavėjus              | „EDF“ tapo populiariausia prancūzų įmone                                     |

4. lentelėje pateiktos kompanijos, kurios panaudodamos įvairius veikimo metodus ir komunikavimo strategijas, iš krizinės situacijos pasitraukė lengvinančiomis aplinkybėmis. [36]

Kaip rezultatai rodo, kompanijos nebuvo sužlugdytos ar privertos nutraukti savo veiklą, priešingai, krizinė situacija šioms kompanijoms atvėrė galimybes.

Išnagrinėjus krizių komunikacijos strategijas, matyti, kad yra daug reagavimo į krizę būdų. Strategijas kompanijų vadovai krizėje renkasi įtakojant įvairiems faktoriams, bei pasirenkia tokią veiklos kryptį, kuri jų manymu, tam tikroje situacijoje yra pati tinkamiausia. Užmama pozicija daugeliu atveju yra artimesnė arba pripažinimui, arba vengimui. Remiantis daugelio organizacijų patirtimi, matyti, kad kartais strategijos pasirenkamos atidžiai neapgalvojus. Blogos strategijos pasirinkimas krizės pradžioje, įtakoja visą krizės eigą, ir jei organizacija mato suklydusi pasirinkdama strategiją, vėliau šią klaidą ištaisyti nelengva. Jei krizei einant į pabaigą organizacija suvokia, kad reikia suteikti daugiau informacijos savo pagrindinėm auditorijoms, tikėtina, kad jos, ta informacija nebetikės arba laikys nepatikima.

Tyrinėtojas P. Lagadec pateikia labai aiškią strategijų klasifikavimo sistemą. Remiantis šiais strategijų tipais, buvo suformuluotas klausimas ir panaudotas atliekant tyrimą. Pati pavojingiausia organizacijai – slėpimo strategija. Santūrumos strategijos panaudojimą organizacijoje būtų galima apteisinti, tuo atveju, kai organizaciją ištinka visiškai netikėtos krizės, tokios kaip gamtos stichijos ar kt. ir kada ji panaudojama pačioje krizės pradžioje, patiems vadovams dar nespėjus nustatyti krizės priežasčių.

Pasirenkant komunikavimo strategiją, svarbiausia visada galvoti apie kritines organizacijos publikas, be kurių organizacija neegzistuos. Komunikavimo strategijos pasirinkimas – lemiamas momentas. Nuo jo priklauso ar pasibaigus krizei organizacija išlaikys publikų pasitikėjimą ja, atsivers daugiau galimybių ar bus pasmerkta žlugti.

#### 4.1.1 Simbolinis komunikavimas

Simbolinės komunikacijos strategija dažnai yra naudojama politikų, organizacijų, teisėjų ir žiniasklaidos.

Simbolinė komunikacija užima viešai matomą poziciją, matoma kaip pavyzdys, tam, kad nukreipti ir kristalizuoti asmens emocijas, atverti kelią kolektyviniam sąmoningumui. Simbolinio metodo, pozicija vadinama trugdančia strategija.[25]

Krizės metu simbolinė komunikacija turi didelį įtaką viešai nuomonei, nei bet koks racionalius techninis argumentas, ji žymiai efektyvesnė mobilizuojant viešą nuomonę nei pristatyti poziciją, kuri yra politiškai, techniškai, ekologiškai ar legaliai teisinga. Tačiau simbolinė komunikacija gali būti kaip dvibriaunis kardas. Michel Rocard žodžiais, „simbolizuojant visus faktorius, kurie tampa sunkumu ar problema, gali tik apsunkinti rasti tinkamą sprendimą ir suintensyvinti konfliktą. Simboliniai pabrėžimai užkerta kelią kompromisams, palaipsniui daromiems sprendimams ir lėtina vystimąsi”.

Nuo pat pradžių vieša nuomonė dramatiškai konfrontuoja, vyksta teatrališkos žodžių scenos.

1. Vienintelis gestas, individualus veiksmas ar kolektyvinis įvykis gali reikšti paprasčiausią prezentaciją.
2. Tam, kad simbolinė komunikacija būtų sėkminga neužtenka šokiruojančių nuotraukų ir sunkių žodžių ar tylos. Įvykiams turi būti suteikiama ypatinga reikšmė, nes tai pakylėja ir transformuoja emocijas.

##### Simbolinė krizė

1. Simbolinėje komunikacijoje yra naudojami kultūriniai, socialiniai įvaizdžiai ir analogai. Vėliavos, ambasados, istoriniai paminklai, kapai, emblemos, vardų sutrumpinimai, plakatai, ženklai, reklaminiai filmai, tai kovingos simbolinės komunikacijos taikiniai.
2. Masinės rinkos vartojimo prekės (tikros ar virtualios) išgyvena tokį patį likimą. Yra dau pavyzdžių: drabužiai (musulmoniškas šydas), pinigai (US doliarai), maistas (jautiena), gėrimai (Perrier), vaistai (prozakas), paslaugos (oro kelių kontrolė). Kai kurie jau yra korporaciniai modeliai – Champagne ir Beaujolais gyvenvietės.
3. Politikai ar mitiniai charakteriai yra mėgiami demonstracijų taikiniai. Pvz., Bill Gates ar Saddam Hussein.
4. Kai kurie įvykiai iš prigimties yra simboliniai ir siūlo galimybes simboliniam koviniam veiksmui. Pvz., oficialūs vizitai, paminėjimai, jubiliejai. Panašiai ir industrijos pasaulyje, pirmininkaujančio kadencijos ar perversmo turi didelę simbolinę reikšmę.

### Klasikinės priemonės simboliniame bendravime [25]

1. Tiesioginės priemonės. Pagrindė jų yra daugelyje gatvių demonstracijų. Tai yra kaukės dujokaukės, transparantai, blimpai, balionai, propogandiniai lankstinukai, plakatai, grafiti, ženkliukai, sagės. Visi atsimena raudoną kaspina naudota AIDS kampanijos metu. Kartais idėja gali būti pavogta iš jos tiesioginių funkcijų tam, kad su humoru atspindėti neįprastą krizės situaciją.

2. Žiniasklaida simbolinės krizės metu, pirmenybę teikia tiesioginiam pranešimui, karikatūroms, nuotraukoms, didelėms antraštėm, redaktorišiams ir požiūrio straipsniams, kurie aišku gali būti naudojami korporacinių reklaminių intarpų publikavimui:

- Karikatūros yra simbolinės komunikacijos įrankiai krizėje. Jie priverčia žmones juoktis, bet kartu ir ragina juos daryti atsispindėti esminį ginčo objektą. Tarptautinė spauda nesvarstys ar juos paskandinti ar atkurti. Visi pagrindiniai įvykiai yra simbolinės vaizdingos parodijos objektas.
- Simboliniai, korporaciniai reklaminiai intarpai. Šis metodas naudojamas daugelio korporacijų, kurios išgyvena pagrindinę krizę, bet nepasiekia tikslo nuosekliai perteikiant savo pranešimus žiniasklaidai.
- Įvairios informavimo priemonės ir internetas. Ši informacijos autostrada vis daugiau naudojama pateikti simbolinius pranešimus.

### **Simbolinio komunikavimo taktika**

Yra keturios pagrindinės simbolinio komunikavimo taktikos, kurios dažnai naudojamos krizės metu: [25]

1. Žiniasklaidos komandosų reidai. Į tokią techniką įeina konfrontacijų ir tvirtinimų kova. Pakviečiama grupė žurnalistų, maža grupė aktyvistų incenzuoja netikėtą vietos okupaciją ir joje lieka tiek kiek įmanoma streikuojant, mirštant ar prisirakinant vienas prie kito. Arba grupė greitai išnyksta pridariusi nuostolių, sustabdžiusi darbovietės veiklą. Paprastai transparantai ir/ar spauda išlaisvina reikalaujančius veiksmus. Tokios taktikos tikslas - šokiruoti. Visuomeninės informavimo priemonės pasirenka transliuoti įvykius per televiziją. Vaizdiniai perteikia emociją ir pagal prigimtį yra nacionaliniai ar tarptautiniai. Būti areštuotam ar persekiojamam teisme padeda išpūsti emocijas ir debatus viešai ar net tam tikrais atvejais laimėti palankius reikalingus sprendimus. Kovotojų organizacijos, tokios kaip „Greenpeace“, „Act up“, „Pro life“ ir „Peta“ yra gerai treniruotos tokiam simboliniame veiksmo. Kitos situacijos, kuriose įvyksta konfrontacija ir pažadų rungtynės gali taip pat tapti simbolinės krizių komunikacijos scena. Į tai įeina streikai, bažnyčios okupacija, vaikų demonstracijos.

2. Žiniasklaida nušviečia teismo procesus. Ši taktika yra labai efektyvi žiniasklaidoje ir teisinėje kultūroje. Tai gali įgauti vadovavimo galią ar blokuoti korporacines bylas, dramatinizuoti viešus debatus. Vis dažniau žurnalistai gauna informaciją greičiau nei teisinė valdžia. Užklausimai, tyrinėjimai, teismo procesai yra labai gerai matomi žiniasklaidos.

3. Žiniasklaidos pasiaukojimas. Šios technikos tikslas, pašalinti tikrąsias krizės priežastis. Pavyzdžiui, išimant iš rinkos, su defektais, įtartinas ar pavojingas prekes ir sustabdant jų gamybą. Tam, kad atgauti komunikacijos iniciatyvą ir iš naujo formuluoti korporaciją, o jos vadovų etines pozicijas parodant pavyzdį. Tačiau tai nebus efektyvu jei, visuomenės akimis bus matomi kaip neadekvatūs veismai ar per menkai išvystyta komunikacija. Galimas užginčijimas, tačiau esant nuomonėms, jog tai netinkama ar neproporcinga, krizinę situaciją gali tik pabloginti. Todėl ši taktika turi būti panaudota tik tada, kai labiausiai tinkama.

Tipiškas simbolinis žmogiškasis aukojimasis yra vadovo atsistatydinimas. Yra ir kitų gerai žinomų žmogiškųjų pasiaukojimų įskaitant „atpirkimo ožius“ daugumoje technologinių atvejų ar „atpirkimo ožius“ politinėse, teisminių reikalų ir visuomenės krizėse.

4. Atsakingas atsidavimas gali būti išreikštas keliais būdais:

- Rankos paspaudimas prieš televizijos kameras. Tai gali būti, kaip taikos ženklas tarp dviejų šalių ar tarp dviejų žmonių krizės pabaigoje;
- Paramos prašymas (galimas publikuojant dienraštyje);
- Humanitarinių ir ekologinių organizacijų (su peticijomis ir tiesiogine korespondencija kompanijos vadovui) boikoto signalai yra vienas iš klasikinių simbolių komunikacijos technika.

Simbolinės komunikacijos taktika krizėje yra su aukšta strategine potencialia kompanijos išorėje ir viduje. Vis dėlto, tai yra labai sunku realizuoti vadovams, kurie yra varžomi emocinio aspekto ir siekia įtikinti visuomene vadovaudamiesi racionaliais bei techniškais argumentais.

## 4.2 Komunikacija su teisininkais

Teisininkai savo klientams kritinėje situacijoje dažniausiai pataria: 1. Likti tyloje, nieko nesakyti; 2. Kalbėti kiek įmanoma mažiau. 3. Nuneigti kaltę. 4. Nukreipti kaltę ant kitų. 5. Prisiminti, kad viskas kas bus pasakyta, gali būti panaudota prieš, kaip įkaltis teisme. [13]

Ryšių su visuomene advokatas savo klientams pataria būti atviriems ir nuoširdiems. Ištarta frazė „be komentarų“ visuomenės suvokiamas kaip kaltės pripažinimas: bet kokie faktai, kurie nebus pasakyti, gali būti panaudoti prieš pačią kompaniją „viešosios nuomonės teisme“.

Abu specialistai turi būti išklausti ir vertinami. Tam tikru momentu, teisėjai būna teisūs (kada atstovas spaudai kalba per daug). Kitais momentais kalbantysis „moka dividendus“ tiek teismui pagal įstatymą, tiek „viešosios nuomonės teismui“. [13]

Įstatymo teismas skelbia žmogaus nekaltumą, kol kaltė neįrodyta, tuo tarpu „viešosios nuomonės teismas“ dažnai pripažįsta asmenį kaltu, kol nekaltumas dar neįrodytas. Kada kompanija pralaimi „viešosios nuomonės teisme“, tai reiškia praradimą reputacijos, gero vardo ir teigiamo įvaizdžio – teigiamosios savybės, kurių dėka pasiekama sėkmė.

Visuomenė įsitikinusi, kad nekaltas asmuo gali atsakyti į jam užduodamus klausimus ir neturėdamas advokato. Taip pat ji tiki, kad nekaltas asmuo savo nekaltumą siekia įrodyti išreikšdamas emocijas. Tačiau, teisininkai dažnai pataria klientams susilaikyti nuo šių veiksmų. Kai kurie teisininkai ryšius su visuomene supranta kaip reklamą t.y tam tikro asmens paviešinimas masinėse informavimo priemonėse. Kiti, supranta kas iš tikrųjų yra ryšiai su visuomene, tačiau sąmoningai juos ignoroja. [13]

Kartais teisininkai gali įspėti ryšių su visuomene specialistus, kad atvira komunikacija su publikomis yra kritinė teigiamos krizės atomazgos link. Teisininko pareiga šiuo atveju, apsaugoti organizaciją, kompaniją ar individą. Kartais ryšių su visuomene advokatai gali nenumatyti grėsmės savo klientams.

Teisininkai žino, kad bet kuris asmuo, gerai pažįstantis organizaciją gali būti iškviestas į teismą paliudyti prieš klientą. Kartais komunikacija su publikomis gali įvartyti organizaciją į pavojingą situaciją.

Vis labiau ir labiau teisininkai yra veikiami viešosios nuomonės teismo salės išorėje. Rezultatai yra matomi kada advokatai atstovauja teisiamaį pripažintą kaltu už rimtą nusikaltimą. Pavyzdžiui, už televizijos įtikinimas, kad laida paviešintų žmogaus nekaltumą. Teisininkai gali išnaudoti visus teisinius kanalus arba klientas gali nepajėgti sumokėti teismo išlaidas, tačiau tinkamas laiškas televizijos laidai gali viską pakeisti.

Visuomenė dažnai nesupranta kaip televizija gauna informaciją savo laidoms. Ištikimi ryšių su visuomene profesionalai (arba teisininkai atliekantys ryšių su visuomene specialisto rolę) yra labiau



suinteresuoti savo klientų poreikiais, nei savo matomumo reklamavimu. Taigi, televizinis pranešimas apie „vargšo ir nekalto“ teismo už nusikaltimą, kurio jis nepadarė yra ryšių su visuomene priemonė, kuri remiasi viešosios nuomonės teismu. Daugeliu atveju, po įtikinančio televizijos reportažo, žiūrovai vėl kreipiasi į teismą siekiantys atnaujinti bylą.[28]

Viešųjų ryšių ir įstatymo susivienijimo būtinumas įtakoja didesnę prieškrizinio etapo planavimo poreikį abiejų sričių atstovų. Efektyvus prieškrizinis planavimas numato kiekvienam krizės tipui skirtingus scenarijus. Skirtingos strategijos ir taktikos turi būti numatytos kiekvienam krizės tipui. Oficialūs išsireiškimai galėtų būti kaip: „Jei yra prarasta gyvybė, mes....; Jeigu nėra prarastų gyvybių, mes....; Jei žiniasklaida nenujaučia dar apie įvykį, mes....; Jei žiniasklaida primygtinai spaudžia, mes... ” Balansas tarp ryšių su visuomene ir įstatymo turėtų būti kiek įmanoma anksčiau nustatytas prieš krizę. Balansas negali būti efektyviai nustatytas jau po įvykusio sprogo kompanijoje.

Teisininkai, kurie neperima ryšių su visuomene procedūrų turėtų būti informuojami, kad su kai kuriais tarpininkais ryšiai turėtų būti palaikomi asmeniškai arba jų nuomonė turi būti pasiekama per žiniasklaidą.

Žiniasklaida - visuomenės informavimo priemonė. Visuomenė retai turi faktinius įkalčius, bent jau ne tiek daug kiek teisėjai teismo salėje. Net jeigu, visuomenė gerai supranta, kad žurnalistai klysta, tačiau žmonės vis dar turi polinkį tikėti tai, ką mato bei patikėti tuo, ką perskaito informavimo priemonėse. Sprendimus priima remdamiesi trumpomis ištraukomis iš žurnalistinių straipsnių. Įstatymo ir „viešosios nuomonės teismai” – išlieka esminiai faktoriai lemiantys individų, organizacijų ir korporacijų likimus. Viešųjų ryšių profesionalai ir advokatai savo klientus privalo mokėti gerai pristatyti tiek įstatymo, tiek „viešosios nuomonės teismuose” norint pasiekti geriausių krizės rezultatų.

### 4.3 Komunikacija su aukomis

Aukų valdymas tapo tikru krizių komunikacijos iššūkiu jei ne pagrindiniu (Filizzola ir Lopez 1995). Tokio vadovavimo įtaka organizacijos ar korporacijos įvaizdžiui (kartais visai industrijai) visada yra reikšminga artimoje ar tolimoje ateityje. Deja, yra daug krizės pavyzdžių paskutiniaisiais metais, kurie rodo tokį faktą: silikoninius krūtų implantus, oro katastrofas, apiplėšimus, užkrėstą kraują ir hormonų audras, asbestą. Faktiškai, kokia bebūtų krizė, aukų probemos visada buvo ir yra pirmame plane. Konfliktai, pretenzijos, skundai ir teisiniai mūšiai vyksta išties, dažniausiai vyksta teisėtai pagrįstai ir turi būti pripažinti. Iš tikrųjų tai, akivaizdžiai, būna kompencacijos klausimas. Tačiau svarbus streso veiksnys, aukos ar/ir jų šeimos reikalauja teisybės apie tai, kas sukėlė įvykį ir legalaus pripažinimo ar atsakomybės. Reikalavimai sukelia galingą aidą ir viešos nuomonės palaikimą. [25]

Paskutiniaisiais metais buvo didelių socialinių pasikeitimų. Ar svarbiausia varomoji jėga buvo užkrėsto kraujo incidentas,...? Galbūt. Tačiau tendencijos yra aiškios, šiandien dieną aukos nuolat greitai susivienija ir formuoja gynybines organizacijas. Jų rolė tapo svarbi, kai jos tapo aktyvios, teisingos, reikalaujant aukų teisių juridinio pripažinimo.

#### Pradinis žiniasklaidos dėmesio centras - nukentėjusieji ir aukos.

Žiniasklaida taip pat sistematiškai parodo, aprašo aukų reikalavimus. Kiekviena demonstracija, kiekvienas paminėjimas ir kiekvienas spaudos pareiškimas yra išspausdintas regioninėje ir nacionalinėje spaudoje. Šie veiksmai dažnai duoda kelią tolimesniems pranešimams, kuriuose aukos detalai išaiškina savo pykčio ir kovos priežastis: atsisakymas pateikti informaciją, pažadų nesilaikymas, nepakankamas kompensavimas. Visi šie faktai yra galimybės peržiūrėti faktus, priminti abejones ir dar kartą apšviesti korporacijos ar organizacijos požiūrį tuo klausimu. [12]

Iš kitos pusės, žiniasklaida reguliariai primena apie aplinkybes ar planus liečiančius aukas. Nesenai buvo plėtojama keleta temų: medicininio patvirtinimo reikalingumas kompensacijai gauti, jeigu ir nėra kaltės: tinkama medicininė ir psichologinė pagalba svarba įskaitant ir kai nėra psichologinių traumų ( kai ir teroristų atakavimo atveju.); nuo pat pradžios įtraukti specialistus, kad greitai ir tinkamai pasirūpinti finansiniais ir kompensavimo klausimais: pasikeitimai įstatymuose liečiančiuose organizacijų kriminalinę atsakomybę.

Šiandien dieną didelė dalis visuomenės yra jautri šioms temoms. Kiekvienas jaučia, kad jie ar jų mylimieji yra potencialios teroristinių aktų, medicinos atveju, viešo transporto, techninių įvykių ar natūralios katastrofų aukos ir visiems atrodo teisinga, kad tokiomis aplinkybėmis visuomenė turi reaguoti greičiau, teikti geresnę informaciją, aiškiau apibrėžti ir prisiimti visišką atsakomybę už aukas ir jų šeimas. Dabartinė nuomonė apie tai yra labai stipri, tuo požiūriu kur sociologai gali pasakyti, kad „asmenų

apgaušinėjimo“ fenomenas plinta mūsų modernioje visuomenėje. Bet kokiu atveju, įtaka aukų atžvilgiu vis dar yra stipri ir išskyla labai greitai įvykio metu, nesvarbu ar padariniai atsiranda staigiai ar palaipsniui. Paveiktos korporacijos požiūris visada yra nagrinėjamas per žiniasklaidą ir bet kokios klaidos iš karto aprašomos. Tada daug klausinėjama, atsiranda šmeižikiškų prasimanymų, kurie lieka atmintyje ir yra primenami prie mažiausios galimybės. Svarbu suprasti šį procesą ir aišku pabandyti to išvengti atitinkamai bendraujant. Tam, kad tai pasiekti reikia imtis tam tikrų veiksmų.[12]

Kartais yra sunku išspręsti iškilusias problemas, pradėdant nuo aukų indentifikavimo. Pirmosiomis valandomis, ypatingai techninių ir transporto įvykių atvejais, atsiranda netikrumas. Tačiau tai priklauso nuo aplinkybių pvz., maisto medikamentų užterštumas, netinkama įranga gali sukelti fizinių pasekmių

Krizės metu aukos sąvoka neapsiriboja nei dabartinėmis nei potencialiomis fizinėmis aukomis. Keleta žmonių ar jų grupė iš pradžių net nesusivokia, kad nukentėjo ar išsigando daugiau ar mažiau patyrė nuostolių.

Pagrindinis principas, komunikuojant su ir apie aukas yra iniciatyvumas. Tai reiškia numatyti kaip teikti informaciją ar pagalbą. Teikti informaciją šeimoms, organizuoti informacinius susitikimus ir netgi priėmimo grupė turi būti apmokyta duoti tinkamus atsakymus. Šis principas liečia ne vien atsitikimus, potencialių problemų išskyla dėl užterštų ar pavojingų produktų. Bendravimas su aukomis ar jų šeimomis turi atitikti jų psichologinę patirtį. Kitaip tariant, svarbu atkreipti dėmesį į patirtą stresą ir sielvartą, mirties, traumų, dingimo atvejais, ar kai atsitikimo aplinkybės yra traumuojančios. Tačiau vis dėlto turi būti pripažinta, kad aukos egzistuoja kai nėra rimtų nuostolių ir kai rizika yra labai maža. Profesionalai, tokie kaip daktarai ir psichologai gali suteikti reikalingą informaciją. Nesvarstykite ir prašykite pagalbos.

Streso ir baimės būsenoje, kurią išgyvena šeimos, kreipiantis į šiuos žmones, privalu parinkti tinkamus žodžius, kadangi situacijos neaiškumas dar padidina jautrumą. Tinkamą kreipimosi formą parinkti padės gydytojai ir psichologai, jie nelaimės atveju suteiks pagalbą ir moralinę paramą. „Prancūzijos Avialinijos“ kompanija jau numatė paruošti penkis šimtus įvairiomis kalbomis kalbančių savanorių, kurie galėtų nedelsiant kreiptis į nukentėjusiuosius jiems suprantama kalba.

### Materiali pagalba ir kompetencija

Materiali pagalba ir kompetencija turi būti apgalvota greitai. Apgalvoti specifinius teisinius aspektus ir draudimo išvadas yra būtina. Tačiau bet kokiu atveju, tai įpareigoja veiksmams, kurie pirmiausia ir svarbiausia susiduria su etinėmis aplinkybėmis. Taip pat rekomenduojama, imtis specialisto pagalbos tam, kad padėti aukoms. Jie turi vertingos patirties imtis atitinkamų priemonių. Taip pat rekomenduojama, kad sutarties terminai būtų iš anksto nustatyti su draudimo kompanijomis, bet kokiam atvejui, kurio metu gali būti nuostolių. [25]

Apie aukas reikia pradėti galvoti kuo greičiau. Tuo turi užsiimti kompetetingas ir atsakingas žmogus. Jis turi sugebėti viską apsvarstyti iš anksto, mobilizuoti būtinus žmogiškuosius išteklius, koordinuoti informaciją ir nukreipti visus komunikacijos aspektus reikiama linkme. Informacijos stygius ar netinkami žodžiai giliai įsirežia žmonių atmintyje. Visi aukų valdymo aspektai reikalauja reguliaraus kontroliavimo ateinančiom savaitėm ir mėnesiais. Neužtenka vien teikti informaciją pirmas dvi valandas ar dienas po incidento. Informacija tyrimų metu ir kompencijų procedūrų metu turi būti aktyviai ir aiškiai teikiama. Aukos ir jų šeimos neturi būti užmirštos. Bendravimas tokioje situacijoje ir toliau užima svarbią vietą geriau susidurti su sunkumais nei tylėti, nes tai bus suprasta kaip vengimas ir atsisakymas.

Patirtis rodo, kad dauguma bendravimo nesklandumų vyksta dėl psichologinės patirties neturėjimo bendraujant su aukomis ir jų šeimomis. Tokiomis aplinkybėmis svarbu suprasti, kad viskas priklauso nuo kompanijos. Bet koks informacijos trūkumas gali padidinti stresą.

### 4.3 Vidinė krizių komunikacija

Bet kokios išorės krizės, įtakojančios organizaciją turi atgarsių viduje. Dėl to bendravimui su darbuotojais turi būti teikiama pirmenybė. Vidinė krizės gali vystytis nuošaliai tam tikrą laikotarpį kompanijos viduje ir staiga tapti vieša žiniasklaidos dėka. Analogiškai, tai gali įtakoti visą industrijos sektorių ar netgi tapti debatų objektu visuomenėje. Seksualinis priekabiavimas vienas iš jų.

Junktinėse Valstijose seksualinis priekabiavimas nuo paprastos naujienos statuso, dabar tampa skandalu ar įtakoja korporacines krizes. Didžiausias seksualinis priekabiavimo atvejis privačiame sektoriuje buvo išsakytas 1996 metais „Mitsubiši“ kompanijoje, šimto amerikų moterų. Lygių teisių ir galimybių atstovė pareiškė, kad moterys kiekvieną dieną dirbo baimėje ir jautėsi pažeidžiamos. Su jomis buvo elgiama kaip su kekšėmis, prie jų priekabiuojama. Į šį skandalą buvo įsivėlę apie penkis šimtus darbuotojų. Žala buvo įvertinta 150 milijonų dolerių. Jungtinėse Valstijose krizė palietė ir armiją, kur moterims leidžiama tarnauti kartu su vyrais. Paskutinė statistika rodo, kad čia įvyksta apie 4 procentus išprievartavimų. Šis socialinis fenomenas yra žiniasklaidos ir teisės objektas, kuris peržengė Amerikos ribas. „Europos asociacija prieš smurtą prieš moteris“ („AVFT-European Association Against Violence Toward Women At Work“), kiekvienais metais užfiksuoja du šimtus tokių atvejų. 1996 m. birželio mėn, Europos Komisija nusprendė pasikonsultoti su socialiniais partneriais dėl šio klausimo, kadangi įstatymas buvo laikomas netinkamu, valstybės narės sugebėjo tik dalinai pakeisti 1991 metų Bendrijos rekomendaciją dėl moterų ir vyrų apsaugos darbo metu į vietos įstatymą.[31]

Žmogaus esančio krizinėje situacijoje profilis: [20]

- a. Sumišimas: „aš niekada taip nesijaučiau“;
- b. Pavojus: „aš toks susijaudinęs ir išsigandęs“;
- c. Sutrikimas: „aš negaliu aiškiai mąstyti“;
- d. Depresija: „aš turiu daryti ką nors“;
- e. Abejingumas: „man niekas negali padėti“;
- f. Bejėgiškumas: „aš negaliu pasirūpinti savimi“;
- g. Skubumas: „Man dabar reikia pagalbos“;
- h. Sustingimas: „aš nesuvokiu kas vyksta aplinkui“.

Kokia bebūtų krizė, būtinas stebėjimas. Vadovai konsentruojasi ties žiniaklada ir vyriausybės atstovais ir visiškai užmiršta perduoti informaciją savo darbuotojams. Darbuotojai girdi informaciją per televizijos žinių suvestines vakare ar perskaito laikraštyje ryte. Vidinės informacijos trūkumas tęsiasi

ateinančiomis sekančiomis valandomis ir dienomis. Toks požiūris yra aiškiai visiškai netinkamas krizės metu. Pirmiausia dėl to, kad darbuotojai yra pirmieji tiesiogiai paveikti įvykio, kai paliečiamas jų saugumas ( jei pavyzdžiui jie gyvena netoli darbo ar yra produkto vartotojai), ir netiesiogiai, kai dėl jų gabumų, moralės ar jų darbo kyla abejonių.

Siekiant atsakyti į klausimą kiek spaudos atstovų turi organizacija? Tinkamiausias atsakymas – tiek, kiek darbuotojų joje dirba. Darbuotojai, yra dažniausiai tie, kurie atsovauja kompaniją išorėje. Darbuotojai neturėtų gauti naujos informacijos per žiniasklaidą, kaip dažniausiai nutinka. Darbuotojai yra kompanijos „pasiuntiniai“. Jie susiduria su pramonės partnerių, žiniasklaidos, vietinių atstovų, jų šeimų ar draugų klausimais pranešdami kas atsitiko. Jie turėtų turėti priėjimą prie pranešimų spaudai prieš atiduodant juos žiniasklaidai.

Kathleen Fear-Banks pateikia tokias rekomendacijas formuojant prieškrizinės komunikacijos su darbuotojais programas: [13]

1. Darbuotojai turi sužinoti, koks yra teigiamas pasirodymas ir kiek palankus jis bus darbuotojams;
2. Darbuotojai turi sužinoti, kokie yra darbo prioritetai;
3. Teigiamas pasirodymas turi būti atlygintas;
4. Blogas pasirodymas turi būti baudžiamas;
5. Bausmės už gerą darbą turi būti vengiama;
6. Padėti darbuotojams susidoroti su asmeninėm problemomis.

Komunikacijos su darbuotojais metu, būtina įtikinti juos, kad nebus imtasi jokių veiksmų prieš juos, net, jei kas ir atsitiko dėl jų kaltės. Santykiai su darbuotojais turi būti pagrįsti humaniškumo principu. [21]

Turint galvoje faktą, kad krizė visada kenkia faktoriams, kurie sudarytų korporacinį indentitetą, tokie kaip, „priklausomybės jausmai, vertybė, autonomija ir pasitikėjimas“ (Mucchielli 1993), pirminis aiškios informacijos trūkumas darbuotojams gali tapti kliūtimi atėjus laikui prašan jų pagalbos ir mobilizacijos. [25]

Negatyvios apkalbos įtakoja, vadovų reakcijas, vilkinama imtis priemonių ir galima sulaukti ilgalaikių padarinių. Geriausia vengti tokių nuostolingų padarinių, kurie gali sukurti pražūtingas situacijas.

Dažnai įmonių vadovai sumenkina darbuotojų sugebėjimą veikti ir neįvertina jų gebėjimo sutelkti jėgas ir išsvermę išorės „priešui“ atremti. Gresiant pavojui, personalas demonstruoja sutelktumą ir vienybę. Tokiu atveju išskyla bendradarbių sugebėjimas tapti laikiniais arba pastoviais sąjungininkais, priklausomai nuo grėsmės pobūdžio, nuo pasitikėjimo įmonės vadovais bei krizių sureguliuavimo grupe. Vienybė tvirtėja įveikiant sunkumus.

Kad niekas neliktų pamirštas, patartina iš anksto sudaryti šių žmonių sąrašą su jų adresais ir telefonais, kuriame pažymėti veiksmų, informacijos naudojamų priemonių pobūdį, tai naudinga, perduodant pranešimus. Tokia bendravimo forma neturi būti apsiribota pradinėje krizės fazėje. Darbuotojai turi nuolat gauti informaciją apie situacijos eigą ir ypatingai apie aukas, ypatingai darbuotojus, veiksmų rezultatus, ir suplanuotas priemones tam, kad apriboti padarinius. Nieko nėra geriau už tiesioginį ryšį, kuris suteikia puikias galimybes keistis, juo labiau jei organizuojami tinkamai pravedami susirinkimai, kai kurie iš jų skirti klausimams ir atsakymams, kiti - apsieikti nuomonėmis su darbuotojais.

Kai tik išrinkta krizė darbuotojai ir kitos vidinės publikos turi būti informuotos apie tai, kas atsitiko kiek įmanoma greičiau. Pirmiausia, patartina informuoti direktorius, tarnybų vadovus., t.y. tuos žmones, kurie priima reikšmingus sprendimus. Tokiu būdu jie ne tik galės perduoti informaciją savo pavaldiniams, bet ir įtikinti juos. Žmonės darbuotojai skaudžiai išgyvena, kai pirmiausia per žiniasklaidą sužino apie su jais susijusias problemas. Jie jaučiasi atstumti ir reaguoja labai neigiamai; krizė sukelia nerimą ir paveikia jų profesinės tapatybės jausmus. Reikia turėti omenyje, kad interpretuojant įvykių eigą, spalvos pernelyg sutirštinamos, kad krizės metu emocijos užgožia sveiką protą, jaučiama tendencija viską paaštrinti iki kraštutinumo, dramatinizuoti arba priešingai dedramatinizuoti, o tai slopina galimybes reaguoti adekvačiai. [23]

Krizės metu, vidinės publikos nori žinoti ką jos gali ir ko negali daryti. Esminis dalykas – išlaikyti su darbuotojais pojūtį „mes“, kad jie yra šio mūsų dalis. Daugelis kompanijų įsako savo darbuotojams išlaikyti tyloje ir ypatingai nebendrauti su žiniasklaida. Vis dėl to, kai kurios kompanijos ir organizacijos skatina darbuotojus kalbėti su žiniasklaida parodant, kad jie palaiko savo organizaciją nebijant žurnalistų klausimų. Su darbuotojais svarbu išlaikyti bendrą problemos pojūtį. Būti nuoširdžiam ir atviram priimant sprendimus problemos sprendimui ir reguliariai informuoti juos apie plano pataisas ir kitus priimamus sprendimus sekantiems veiksams. Taip pat organizacijoje turėtų būti numatyta darbuotojų su žiniasklaida bendravimo politika. [29]

Vidinės organizacijos publikos yra kritinės, nes jos – patikimiausi organizacijos atstovai krizės metu. Šis segmentas gali būti nesamdomas ir nemokama pinigų už tai, kad jie kalbėtų organizacijos vardu, todėl žiniasklaida siekia gauti jų komentarus pirmiausia. Svarbu nustatyti vidinį komunikavimą. Informacijos trūkumas, gali sukelti didelę riziką. Neinformuojant apie situaciją galima sulaukti nepasitikėjimo ir pasipiktinimų. Daugelyje kompanijų, tokių kaip mažmeniniai pardavimai, darbuotojai yra susiję su kompanija ir vartotojų publikomis. Jie yra pagrindiniai kompanijų delegatai turintys teisę potencialius vartotojus padaryti ištikimais arba ištikimus padaryti buvusiais vartotojais.

### 4.3 Išorinė krizių komunikacija

Krizės metu organizacijos privalo išskirti pagrindines, organizacijos išorėje esančias publikas, kurios turi sužinoti apie tai, kas įvyko. Išorinės publikos apima klientus/vartotojus, bendruomenės narius, valdžios atstovus, profesines sąjungas, tiekėjus, agentus, prekybos asociacijas, konkurentus ir kt. publikos, kurios kažkuriais atžvilgiais susijusios su organizacija. Visuose komunikavimo tipuose – svarbu strategiškai planuoti tinkamą pranešimą bei atitinkamas komunikavimo priemones su kiekviena išorine publika, prieš ir krizės metu. Organizacijos linkusios sudaryti sąjungas su pagrindinėm išorinėm publikom, kurios šių grupių narius priverčia pasijusti kompanijos dalimi. [17]

Prieškrizinės komunikacijos metu su išorės auditorijom svarbu siekti tokių tikslų t.y išlaikyti senuosius vartotojus, stengtis pritraukti naujus, imti prekiauti naujais produktais ir paslaugomis, greitai suvaldyti skundus, treniruoti vartotojus.

Krizės metu organizacija privalo įrodyti ir dažnai plačiai visuomenei, kad vyraujanti nuomonė nėra faktinė. Viešąją nuomonę - sunku apibrėžti, tačiau ji remiasi individualiais požiūriais konkrečiuose atvejuose. Šie požiūriai remiasi metais, išsilavinimu, šalimi, religija, kilme, tradicijomis, socialinėmis klasėmis, bei rasės požymiais. Visa tai formuoja individualią nuomonę, panašių nuomonių dominavimas ir sudaro viešąją nuomonę. Tam tikrame ginče, žmonės kažkurioje pusėje, neutralūs arba visiškai abejingi tam, kas vyksta. Dėja, daugelis žmonių patenka į paskutinę kategoriją. Ryšių su visuomene tiklas – sustiprinti teigiamą požiūrį, pakeisti neigytinius įsitikimus ir perteikti informaciją tokiu būdu, kuris formuotų nešališką ir neutralią nuomonę labiausiai palankią organizacijai.[25]

Organizacija neturi pasirinkimo susiduriant su krize, ji privalo su ja susidoroti. Organizacija gali ignoruoti krizę vildamasi, kad tai pareis, tačiau daugeliu atveju taip nebūna. Krizės ignoravimas – organizacijos trūkumas. Esminis krizių komunikacijos vaidmuo – paveikti ryšių su visuomene procesą, ir būti priemone nustatant ir perteikiant įrodymą, kuris paneigtų vyraujančios „tiesos“ tikrumą.

Žiniasklaida yra svarbiausia priemonė formuojant viešąją nuomonę. Per trumpą laiko tarpą ji gali pasiekti didžiulę masę žmonių. Ryšių su visuomene specialistai apmokomi kaip reikia susisiekti su žiniasklaida, kada ir kaip surengti žinių konferenciją, susitikimus, kada ir kaip platinti rašytinę informaciją. (žr. „Krizių komunikacija ir žiniasklaida“). Krizių komunikacija, kaip ir ryšiai su visuomene, nėra tiktai pranešimų spaudai platinimas. Taip pat, ir ne ryšiai su žiniasklaida tiktai. Dažnai tai apima daug platesnį spektrą ryšių, su įvairiomis publikomis t.y visuomene, vartotojais, darbuotojais, investuotojais, vyriausybės pareigūnai, prekybos organizacijos ir kt.



#### 4.4 Krizių komunikacija ir žiniasklaida

Tiesa, kad žiniasklaidai patinka krizės, o korporacijos jų nekenčia. Taip pat aišku, kad žiniasklaidos yra vienas iš svarbiausių faktorių transformuojančių įvykį į krizę. Nenuostabu, kad už supaprastinimus, interpretavimą ar sprendimų vertinimą ir kartais paprasčiausiai už realybės apibūdinimą žiniasklaidai priekaištaujama. [36]

Krizės metu, korporacija visada jaučiasi atakuojama. Vadovai tiki, kad žurnalistai sistematiškai ieško sensacijų, jie nesupranta techninių ir mokslinių problemų, jie skelbia viską, nieko nepatikrinę ir aišku tai yra nekontroliuojama! „Tai vadovų kaltė!“ atsako spauda, tikėdama, kad kompanija niekada nepasako visko ką žino, slepia tiesą ir tuo pasinaudoja.[25]

##### Žiniasklaidos veiksmų metodai ir krizių komunikacija

1. Žiniasklaidos įmantrūs komunikacijos metodai veikia kartu su namūdine pramone. Bet tas, kuris lankėsi redagavimo kambaryje su tuo sutiks. Gali būti teisybė, kad planeta Žemė tapo žiniasklaidos buveine ir kad spaudos agentūros dirba realiame laike, bet tiesa ir tai, kad vieno žmogaus naujienos nebūtinai įdomios kitiems, o daugelis žurnalistų priklauso nuo informacijos iš antrų rankų.
2. Kaip žiniasklaida nušvies dramatišką įvykį priklauso nuo daugelio faktorių. Pagrindė nuo, įvykio lygio ar kas įtakojo įvykį, kada ir kur atsitiko, nuo aukų ir kompanijos populiarumo. Krizės metu ir jos eigoje žurnalistai nori kuo greičiau pagriebti eikalingą informaciją. Rezultate, detalės tampa antraštelėmis, nuomonių informacija, palyginimų analogais ir gandais Vienas iš faktorių, kuris trukdo informacijai išlikti svarbiai yra konkurencinis požiūris. Pranešimas, kuris yra pagrindinė istorija viename laikraštyje nebus užmiršta ir kitų publikacijų.
3. Krize gali pasinaudoti labai skirtingi žurnalistai. Pradžioje, nepriklausomi, pradininkai, jaunikliai rašys pirmuosius straipsnius. Specialistai savo komentarus gali pridėti vėliau. Tada kai krizė padidėja didieji vardai atsiranda scenoje. Tai sako, apie jų verslo dorybes, žurnalistai įgyja įprotį dirbti skubiais terminais. "Būti organizuotais ir daryti sprendimus greitai planuojant... jie pripratę prie netikėtumų ryšium su pranešimu įvairove, tai yra jų kasdienė duona" (L. Huberson).

Kaltinti žiniasklaidą ar tikėti, kad supratimas ir sveikas protas pasaulyje yra įprasti dalykai, reiškia pastatyti save dideliai rizikai. Panašiai, neigiant spaudos įtaką viešai nuomonei būtų rimtai neįvertinta. Korporacinėje krizėje, kai kurie pagrindinių industrijos grupių viršininkai tiki, kad tiesiogiai daryti žurnalistams ir vadovaujančiam redaktoriui spaudimą yra geriausias metodas kontratakuoti. Tačiau jie gali būti apkaltinti spaudos laisvės pažeidimu ir puolami dar aršiau.

### Pasiruošimas žiniasklaidos išviešinimui

Tai yra būtina moderniam pasaulyje. Pasiruošimas, iš vienos pusės reiškia, kad suprantame žiniasklaidos mastyseną, kur „niekas nėra tiesa ir niekas nėra netiesa“ (Lagadec 1993). Iš kitos pusės, tai reiškia, kad „nėra blogų klausimų yra tik blogi atsakymai“ (Oscar Wild). Tai reikalauja:[17]

- Vadovai turi ruošti kalbėti su žiniasklaida (pagrindė, televizijoje). Visų pirma labai svarbu išsirinkti atstovą, sugebantį diplomatiškai spręsti problemas ir neižeisti kitų. Prieš krizę ir krizei įvykus organizacijos turi numatyti kokią informaciją masinės informavimo priemonės norės gauti. Niekada nesakyti "be komentarų" žurnalistams krizės metu. Fear-Banks teigia, jog reiktų tikėtis tokių klausimų: Kas atsitiko? Ar yra aukų ir sužalotų žmonių? Koks yra žalos laipsnis? Kas yra atsakingas? Kas yra daroma krizei numalšinti? Ar tai pirmas kartas, kad taip įvyko? Ar buvo kokie įspėjamieji ženklai? [13]
- Tinkamai išnaudoti laiką. Komunikuoti su žiniasklaida visada yra geriau ankčiau nei vėliau. Organizacijos atstovo atsisakymas kalbėti su žurnalistais neprivers jų nurimti. Visuomenės informavimo priemonės gali savaip interpretuoti krizės situaciją ir tuomet situacija taps nebevaldoma;
- Paversti laiką savo sąjungininku. Yra keli būdai kaip tai padaryti. Geriausias iš jų – „dešimties sekundžių taisyklė“. Prieš atsakant į bet kurį klausimą, patartina pagalvoti dešimt sekundžių. Tai padės suformuoti tikslesnį atsakymą ir „išmesti“ nereikalingus žodžius.
- Žinoti žurnalistus, kurie rašo apie organizaciją ir kurti pasitikėjimo santykius;
- Žinoti ką žiniasklaida rašo apie kompaniją, pvz.; visus svarbius straipsnius, kurie pakenkė kompanijai pareityje;
- Savikontrolės išlaikymas yra gyvybiškai svarbus, nenorint palūžti per interviu ir susivaldyti. [44]

Viena iš didžiausių klaidingų hipotezių krizių komunikacijoje – suvokimas, jos net ir pačią blogiausią istoriją galima pateikti gražiai papasakojant žurnalistui, kuris savo ruožtu, pasakojimą paviešis masinėse informavimo priemonėse. Apie tai gražiai gali būti parašyta tik knygose, bet nepritaikomas realiame gyvenime. Nedaugelis ryšių su visuomene specialistų sugeba blogą situaciją atrodyti gerai, o jei sugeba, tai neilgam. Žurnalistai sugeba išvelgti propagandą ir informacijos slėpimą. Bendraujant su žiniasklaida turi būti įsisąmoninti esminiai dalykai: negalima spėlioti, perdėti ir slėpti faktų.

Santykių su žiniasklaida ir jai perteikiamų žinių pobūdis - ypač svarbūs dalykai krizių komunikacijos sureguliuojimo srityje. Taigi, visos šios savybės: greitas reagavimas, veiksmingi ir tinkami metodai turi vienas kitą papildyti. Gebėjimas prisitaikyti, rasti adekvačius sprendimus, susiduriant kaskart vis su naujomis problemomis, - tai sėkmės laidas. Norint išvengti, kad dėl didelio kiekio skubių veiksmų

nesusidarytų bendradarbiavimo barjerų ir kad komunikavimo struktūros nariai išvengtų dezinformacijos, reikalinga suplanuoti pastovius susirinkimus, kurių metu būtų apsikeičiama glausta informacija apie atliekamus ir numatomus atlikti veiksmus. Šių susirinkimų tikslas - informuoti visus šios struktūros narius apie tai, kas vykdoma krizei sureguliuoti. Atliekant šiuos veiksmus, žiniasklaidai teikiamos ir iš jos gaunamos informacijos tvarkymas išskyla su didele svarba.

Esminis dalykas komunikavimo su publikom krizės metu – pasirinkti tinkamą strategiją, ir visada pagalvoti apie galutinį rezultatą. Prieš pasirenkant vienokį ar kitokį komunikavimo taktiką patartina atsižvelgti į tokius faktorius:

- rodyti susirūpinimą auditorijų atžvilgiu ir pranešti patikimą informaciją. Jei neįmanoma suteikti tikslų faktų, paaiškinti kodėl taip yra, nei palikti juos nežinioje;
- pabandyti atsidurti savo auditorijų vietoje, suteikti tokią informaciją, kurios jiems trūktų, tam, kad suteikti nusiramimą jiems – ne sau. Atsakyti į jų klausimus;
- naudoti suprantamą kalbą ir parodyti emocijas. Verslo kalba yra netinkama žiniai pranešti;
- įvertinti reakcijos krizei savitumą tiek pat, kiek ir asmeninę nuomonę apie krizę. Kiekvienas krizę sprendžia skirtingai bei nuomonės apie ją taip pat nevienodos;
- siekti, kad komunikuojamas pranešimas būtų suderintas su racionalių jo išdėstymu ir krizės eiga.

Viena iš didžiausių progresų krizių komunikacijoje per pastaruosius metus – auditorijų pripažinimo augimas, kad jos nėra vienodos ir nelaikomos kaip tuščia vieta. Jų emocijos, turimos žinios bei vertybės vaidina lemiamą vaidmenį, siekiant efektyvaus komunikavimo.

Efektyviausiai krizių komunikacija veikia kada su išorinėmis bei vidinėmis organizacijos auditorijomis formuojamos ilgalaikės, teigiamos ir reikalavimus atitinkančios su visuomene programos.

## 5. KRIZIŲ KOMUNIKACIJOS TYRIMAS

### 5.1 Tyrimo metodologija

#### 5.1.1 Tyrimo organizavimas

Šios darbo autorė tyrimą atliko profesinės stažuotės Europos Taryboje metu. Tai pat, viena iš priežasčių, kodėl profesinės stažuotės vieta buvo pasirinkta būtent ši organizacija - galimybė įgyvendinti tyrimą, tikslios ir išsamios informacijos pagrindu.

Organizacijai bet kada gali kilti pavojus ar tapti kieno nors atakos objektu, todėl pirmiausiai, ji turi priisimti atsakomybę garantuojant pirmiausia, savo vidinių publikų gerovę.

Šiame tyrimui atlikti buvo pasirinktos vidinės organizacijos publikos, kaip viena iš svarbiausių prioritetinių organizacijos auditorijų, krizinės situacijos metu. Turint omenyje tai, kad

- šis organizacijos segmentas būna pirmasis paveiktas įvykio, todėl ir informacija kas atsitiko ir kokie tolesni aukščiausios valdymo sprendimai bus priimami, turėtų pasiekti juos pirmiausiai, ypač jei tarp jų yra aukų;
- jie pirmieji būna žiniasklaidos atstovų, asociacijų (draugijų), šeimos narių klausinėjami, todėl jie turi žinoti tikslus krizės faktus, siekiant nepabloginti esamos padėties.

Tyrimo tikslas - išanalizuoti vidinį organizacijos komunikacijos procesą, įvertinant komunikacijos efektyvumą, konkrečios krizinės situacijos metu. Tyrimo objektas – vidinės organizacijos publikos. Šiam tikslui pasiekti buvo išskelti tokie uždaviniai:

- ⇒ identifikuoti vieną didžiausių krizių, su kuria organizacija buvo susidūrusi per pastaruosius metus ;
- ⇒ išnagrinėti krizės prevencijos ir pasiruošimo etapą, apimant dokumentų skirtų krizės prevencijai ar valdymui analizę;
- ⇒ išnagrinėti krizės sulaikymo etapą;
- ⇒ išnagrinėti krizės atsigavimo etapą;
- ⇒ išanalizuoti krizės įvertinimo etapą;

Šiam tyrimui įgyvendinti buvo paruošti orientaciniai klausimai. (žr. 1. Priedas) Organizacija, kurioje buvo atliekamas tyrimas – tarptautinė. Kasdieninėje organizacijos veikloje oficialiai yra naudojamos anglų ir prancūzų kalbos, tad klausimai tyrime dalyvavusiems dalyviams, buvo paruošti taip pat dvejomis kalbomis. (žr. 2, 3 Priedai). Klausimai buvo grupuojami remiantis šiais etapais: detekcija, prevencija/pasiruošimas, sulaikymas, atsigavimas, įvertinimas.

**1. Detekcija** Šiame etape siekima identifikuoti krizinę situaciją, kuri įvyko organizacijoje kelerių pastarųjų metų laikotarpyje, remiantis teorinėje darbo dalyje išskirtomis krizės situacijai būdingomis charakteristikomis:

- a. Rizikos dydis toks, kad žmonėms kylo rimtas pavojus;
- b. Žmonių pasipiktinimo dydis toks, kad jie yra susirūpinę, išsigandę, ar pikti;
- c. Situacija yra daugiau aštresnė nei įprastai – reiškiniai keičiasi greitai arba tikimasi, kad greitai pasikeis.

**2. Prevencija/pasiruošimas** Šiame etape siekima išsiaiškinti kokie prevencijos/pasiruošimo taktikos buvo panaudotos siekiant išvengti galimos krizės ar sumažinti potencialios krizės poveikį. Apimant organizacijos intranetinio puslapio bei dokumentų (instrukcijų, rekomendacijų, planų) skirtus efektyviam komunikavimui analizę.

**3. Sulaikymas** Šiame etape siekima sužinoti kokio nagrinėjamos krizės metu buvo taktikos ir veiksmai norint sulaikyti krizę nuo tolimesnio jos plėtojimosi ar tapimo įprastine; ar komunikacijos procesai vystomi aiškios informacijos pagrindu; kokios krizių komunikacijos strategijos buvo naudojamos nagrinėjamos krizės metu, remiantis išskirtomis trimis, tyrinėtojo P. Lagadec krizių komunikacijos strategijomis:

- skaidrumo, paremtą visapusiškos informacijos suteikimu;
- santūrumo, kuriam būdingas ne visos informacijos suteikimas ;
- slėpimo, suteikti kiek įmanoma mažiau informacijos.

**4. Atsigavimas** Šiame etape siekima sužinoti kaip buvo organizuojama komunikacija, norint kuo greičiau atsigauti po organizaciją ištikusios krizės.

**5. Įvertinimas** Šiame etape siekiama sužinoti kaip organizacija mokymosi iš praeities krizės ar atlieka įvertinimo procedūras, taip užkirsdama kelią būsimums krizėms ateityje ir įgyta patirtimi siekia gerinti krizių komunikaciją. Taip pat norima sužinoti, kaip tyrimo dalyviai įvertina komunikacijos efektyvumą ir kokius išskiria, efektyvią komunikacijos eigą blokuojančius barjierus, patirtos krizės metu.

### 5.1.2 Tyrimo metodai

Tyrimo metu buvo pritaikyti dokumentų analizės, interviu ir fokuso grupės metodai. Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad tyrimo sėkmę lemia kuo išsamesnis duomenų rinkimas, todėl buvo naudojami įvairūs šaltiniai ir būdai duomenims gauti;

- ⇒ išanalizuojama organizacijos internetinis/intranetinis puslapias, tai pat patvirtinti oficialūs vidaus organizacijos dokumentai (instrukcijos, planai), susiję su krizinių situacijų prevencija ir jų valdymu;

- ⇒ imami asmenų atakingų už krizės valdymą interviu;
- ⇒ apklausiami kritinėje situacijoje dalyvavę organizacijos darbuotojai.

### Metodų pasirinkimas

Tyrimui metodai buvo pasirenkami atsižvelgiant į organizacijos vidaus taisykles ir procedūras atliekant tokio pobūdžio tyrimus. Tokio lygio organizacijoje, tyrimų organizavimas nėra dažnai pasitaikantis reiškinys, todėl tinkamiausių metodų pasirinkimas buvo derinamas su aukštesniais vadovais, siekiant nepažeisti organizacijos ir jos darbuotojų interesų.

Tikėtina, kad tyrimo procesą gali apsunkinti pats nagrinėjamos temos specifiškumas. Atliekant tokio pobūdžio tyrimus yra labai svarbus psichologinis faktorius. Žmonės paprastai nelinkę prisiminti nelaimės ir išgyvenimus, kuriuos jiems teko išgyventi, nes tie prisiminimai dažniausiai asocijuojasi su stresu, baime ar nerimu. Šiam tyrimui atlikti tiesioginio bendravimo metodų pasirinkimas netgi būtinas. Tokio bendravimo pradžioje, pirmiausia, svarbu sukurti pasitikėjimu grįsta atmosferą, pasirinkti tinkamą klausimo pateikimo toną. Deramas šių veiksmių apgalvojimas iš anksto, gali įtakoti tolimesnę tyrimo eigą bei jo rezultatus.

Interviu metodas. Šis metodas buvo naudojamas apklausiant direktoratų vadovus ir asmenis, kurie buvo atsakingi už nagrinėjamos krizės ir komunikacijos valdymo procesų atlikimą organizacijoje. Šis metodas, įgalino sekti emocines reakcijas, kurios parodo nagrinėjamos temos supratimo lygį.

Fokuso grupės metodas. Fokuso grupės metodas, kaip ir interviu suteikė galimybę sužinoti tas nuomones, kurios buvo formuojamos diskusijų metu – tiesiogiai komunikuojant su dalyviais, turinčiais įvairių nuomonę ir skirtingus įsitikinimus apie konkretų diskutuojamą klausimą. Interviu vedėja turėjo galimybę fiksuoti ne tik verbalinius atsakymus, bet taip pat ir emocines reakcijas, atsižvelgti į apklausiamojo intelekto ir kultūros lygį, požiūrį į apklausos temą, atsakymo intonaciją. Fokuso grupės metodas buvo naudojamas su organizacijos darbuotojais, ne krizės grupės dalyviais, kurie dalyvavo nagrinėjamoje krizinėje situacijoje ir buvo tiesiogiai jos paveikti.

Dokumentų analizės metodas. Šio metodo panaudojimo metu, buvo siekiama išanalizuoti organizacijos sukurtus krizės valdymo ar krizės komunikacijos planus. Taip pat siekiama išanalizuoti organizacijos paruoštus planus, rekomendacijas, instrukcijas ar kt. dokumentus susijusius su krizės prevencija ir valdymu. Šis etapas apima organizacijos intranetinio puslapio analizę, kurios metu buvo siekiama atlikti tokio pobūdžio dokumentų paiešką bei nustatyti kokios organizacijoje yra teikiamos paslaugos nelaimės atveju.

### 5.1.3 Tiriama organizacija

Nuo pat savo įkūrimo 1949 m. Europos Taryba buvo taikos ir bendradarbiavimo veiksnys, paremtas mūsų bendru paveldu, žmogaus teisėmis ir demokratija. 1989 m. griuvus Berlyno sienai ir demokratinėms vertybėms pasklidus po visą Europą, organizacija įgijo naują politinį mastą. Šiandien Europos Tarybos plėtimasis jau beveik baigtas. Europos Taryba – tarpvyriausybinių organizacija, kurios tikslai yra: [6]

- ⇒ ginti žmogaus teises, pliuralistinę demokratiją ir teisėtumą;
- ⇒ padėti suprasti Europos kultūros identiškumą ir įvairovę bei skatinti jų vystimąsi;
- ⇒ ieškoti problemų, su kuriomis susiduria Europos visuomenė (mažumų diskriminavimas, ksenofobijos, netolerancijos, aplinkos apsaugos, žmonių klonavimo, AIDS, narkomanijos, organizuoto nusikalstamumo ir .t.t) sprendimų;
- ⇒ padėti įtvirtinti demokratinį stabilumą remiant politines, teises ir konstitucines reformas Europoje.

Europos Tarybos būstinė yra Europos Rūmai Strasbūre, Prancūzijoje. Europos Tarybos veikla apima visas pagrindines visuomenės gyvavimo sritis, išskyrus gynybą. Jos darbo programoje yra šios veiklos sritys: žmogaus teisės, žiniasklaida, teisinis bendradarbiavimas, socialinė apsauga, švietimas, kultūra, paveldas, sportas, jaunimas, vietų demokratija ir tarptautinis bendradarbiavimas, aplinkos apsauga ir regionų planavimas. [6]

#### Organizacijos struktūra:

##### - *Ministrų komitetas.*

Sprendimus priimanti institucija dėl Europos Tarybos veiklos. Jis sprendžia kokių veiksmų reikia imtis įgyvendinant Parlamentinės Asamblėjos ir Europos vietų ir regionų valdžių kongreso rekomendacijas ir įvairių tarpvyriausybinių komitetų bei specializuotų ministrų konferencijų pasiūlymus. Ministrų komitetas tvirtina Tarybos veiklos programą ir biudžetą. Ministrų komiteto nariai yra visų valstybių narių užsienio reikalų ministrai arba jų nuolatiniai diplomatiniai atstovai Strasbūre. Tai vyriausybinių institucijų, kurioje aptariamais nacionaliniais požiūriais į bendras Europos problemas, ir kolektyvinis forumas, kuriame formuluojami atsakymai į šiuos klausimus Europos mastu.

##### - *Parlamentinė Asamblėja.*

Tai viena iš dviejų pagrindinių Europos Tarybos statutinių institucijų, kuri atstovauja savo valstybių narių pagrindinių politinių jėgų interesams. Asamblėja – tai varomoji jėga, kurios dėka europinis bendradarbiavimas apima visas demokratines Europos valstybes. Turėdama delegatus iš 46 nacionalinių parlamentų, ji plačiausiai atstovaujama asamblėja Europoje. Asamblėjos darbo rezultatai turi didelę

reikšmę Ministrų Komiteto veiklai ir tarpvyriausybiniam bendradarbiavimui Europos Tarybos lygiu. Asamblėjos nariai perduoda visą informaciją savo šalių parlamentarams ir taip daro įtaką savo vyriausybėms.

- *Europos vietų ir regionų valdžių kongresas.*

1994 m. vietoj buvusios Europos vietų ir regionų valdžių nuolatinės konferencijos Ministrų komitetas įkūrė Europos vietų ir regionų valdžių kongresą. Kongresas teikia praktinę pagalbą naujoms narėms kuriant valdžių savivaldą vietose ir regionuose.

- *Generalinis Sekretoriatas.*

Jo kurio veiklą kordinuoja 2004 m. Europos Tarybos Asamblėjos penkerių metų kadencijai Generaliniu sekretoriumi išrinktas Terry Davis. Sekretorius atsako už Tarybos veiklos strateginį planavimą bei biudžeto vykdymą ir vadovauja Organizacijos ir Sekretoriato kasdieniniam darbui. Pateiktoje organizacijos struktūroje matyti, kad svarbiausias visų direktoratų valdymo organas – generalinis sekretoriatas, kuris priima visus strateginius sprendimus, tvirtina bei siūlo pasiūlymus direktoratų vadovams (žr. 4 priedas. „Organizacijos struktūra”)

#### **5.1.4 Tiriamųjų identifikavimas**

Siekiant įvykdyti šio tyrimo tikslą, buvo atliekama tiriamųjų identifikavimo procedūra. Pirmuoju etapu buvo siekiama analizuoti organizacijos direktoratų veiklos ataskaitas, kurie vykdo komunikacijos procesus organizacijoje, ir yra atsakingi už tų procesų įvykdymą. Nustatačius tinkamus tyrimui departamentus, buvo inicijuojami tiesioginiai susitikimai su departamentų vadovais ar juos pavaduojančiais asmenimis, kurie buvo atsakingi už krizės ir komunikacijos valdymą ir sprendimų priėmimą organizacijoje, panaudojant interviu metodą. Tyrimui tinkamiausi asmenys buvo identifikuoti apimant šiuos, organizacijoje esančius departamentus ir skyrius:

- *Generalinio Sekretoriaus pavaduotojų kabinetas*
- *Komunikacijos ir tyrimų direktoratas.*
- *Ryšių su visuomene skyrius.*
- *Vidinio audito direktoratas.*
- *Žmoniškųjų išteklių direktoratas.*
- *Bendras administravimo ir logistikos direktoratas.*

Užbaigus susitikimus su krizės grupės nariais procedūrą buvo inicijuojami susitikimai su eiliniaisiais organizacijos darbuotojais, kurie dalyvavo krizėje ir buvo tiesiogiai jos paveikti, panaudojant fokuso grupės metodą. Pastarųjų tiriamųjų identifikavimo procedūra buvo lengesnė, nes didžioji dalis



organizacijos darbuotojų buvo nagrinėjamos krizės liudininkais. Tyrimo metu iš viso buvo apklausti 18 organizacijos darbuotojų.

## 5.2 Tyrimo rezultatai

### **5.2.1 Detekcija**

Šio etapo metu buvo siekima identifikuoti krizinę situaciją, kurios metu:

- vidinėm organizacijos publikom kilo rimtas pavojus;
- jie buvo susirūpinę, išsigandę, ar pikti;
- reiškiniai keitės greitai arba buvo tikimasi, kad greitai pasikeis.

#### Krizinė situacijos aprašymas.

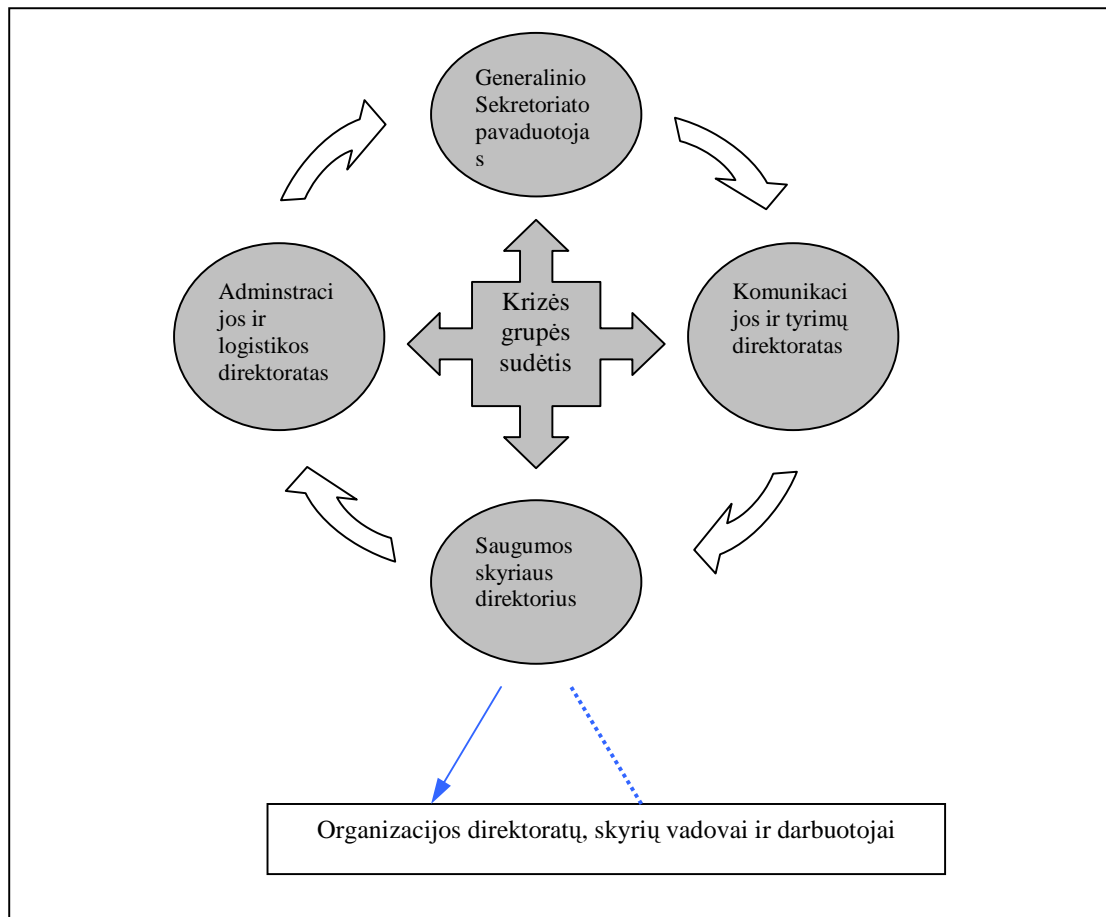
Krizinė situacija kilo 2001 metų rugsėjo mėn. Vieno organizacijos padalinio darbuotojais sulaukė anoniminio skambučio iš išorės, kurio metu buvo pranešta, kad pagrindiniuose Tarybos rūmuose gali kilti sproginimas. Tyrime dalyvavusių dalyvių pageidavimu, šiame darbe tiksli įvykio data nėra nurodoma.

### **5.2.2 Prevencija ir pasiruošimas**

Prieš įvykstant nagrinėjai krizei, organizacijoje nebuvo inicijuojami krizių inventorizacijos procesai, į kuriuos būtų įtraukiami visų direktoratų ir skyrių vadovai. Organizacijoje taip pat nebuvo inicijuojami susitikimai su aukščiausio lygio vadovais, tam, kad būtų indentifikuotos labiausiai tikėtinos, bei didelį žalą laisnį turinčios krizės.

Tiksli krizės valdymo grupės sudėtis nebuvo apibrėžta, taip pat nebuvo ir iš anksto paskirstytos kiekvienam grupės nariui užduotys, kurios turėtų būti taikytinos krizės metu. Nagrinėjamos krizės metu kilo didelis pavojus ketvirtadaliui organizacijos darbuotojų, tiek, kiek darbuotojų dirba pagrindiniuose organizacijos rūmuose. Krizės apimtis ir rizikos laipnis pareikalavo visų pagrindinių direktoratų vadovų sutelktumo bei greitos reakcijos. Turint omenyje, kad tokio tipo krizės pasekmės būtų labai didelės. Krizės valdymo narių nuomone, tokio tipo krizės nebuvo tikėtasi tokioje organizacijoje, taip pat buvo sunku identifikuoti kokius įspėjamuosius ženklus, o dar sudėtingiau numatyti tikėtiną krizės atsitikimo laiką. Daroma išvada, kad nebuvo imtasi jokių taktikų ir veiksmų užkirsti kelią artėjančiai krizei ar minimizuoti jos žalą. Krizės valdymo grupės struktūra paaiškėjo tik susidūrus su krizės. 2 grafike yra pateikta krizės valdymo sudėtis bei pirminės informacijos apie nelaimę suteikimo procesas. Grafikas iliustruoja kokie organizacijos departamentai kontroliavo valdymą ir sprendimų prėmimą, bei kaip ši informacija buvo perduota likusiems organizacijos darbuotojams.

## Krizės grupės sudėtis



Dėja, organizacijoje nebuvo paruoštas nei krizių vadybos nei krizių komunikacijos planas, kuris padėtų išlaikyti efektyvią abipusią komunikaciją su vidinėm publikom, bei įgalintų sumažinti krizės trukmę. Organizacijoje nebuvo inicijuojamas ir kitų dokumentų paruošimas susiduriant su tokia krize pvz.; planas skirtas pabėgimui iš organizacijos nelaimės atveju, instrukcijos ir rekomendacijos, kuriose būtų nurodyta kaip turėtų būti bendraujama su žiniasklaida, kokia informacija turi išlikti konfidenciali ir t.t

Prieš įvykstant nagrinėjamai krizei organizacijoje nebuvo vykdomos pratybos, kurių metu siekiama imituoti šią ar panašaus tipo krizinę situaciją. Daroma išvada, kad organizacijoje žemas iniciatyvumo laipsnis prevencijos ir pasiruošimo atžvilgiu prieš tokio tipo krizę, su kuria susiduria susidūrė nagrinėjama šiame darbe organizacija. Prevencijos ir pasiruošimo etapas krizių komunikacijos etape yra vienas svarbiausių, nes nuo jo priklauso tolimesnė komunikacijos valdymo eiga krizės metu. Tokio tipo krizės įmanoma išvengti arba sumažinti jos padarinius, tuo atveju, jei krizių komunikacijos planavimas atitiktų,

efektyviam komunikavimui krizės metu keliamus reikalavimus. Organizacija, kuri neišnaudoja pasiruošimo galimybių, krizės metu bus priversta greitai priimti sprendimus tikintis, kad viskas gerai baigsis ir iš krizės ji pasitrauks palankiomis jai aplinkybėmis.

Tyrimo rezultatai rodo, kad būtent tokia, reakcijos suteikimo strategija buvo taikyta organizacijoje nagrinėjamos krizės atveju.

### **5.2.3 Sulaikymas**

Organizacijos dalyje, kurioje turėjo kilti sprogimas, gresmė iškilo apie ketvirtadaliui visos organizacijos darbuotojų, todėl, pirmiausia buvo siekiama informuoti vidines publikas apie nelaimę.

Mėlyna rodyklė 2 grafike rodo, kad už likusių organizacijos skyrių darbuotojų informavimą buvo atsakingas saugumo departamentas. Mėlyna punktyrinė linija rodo, kad nagrinėjamos krizės metu, kai kurie darbuotojai visiškai nebuvo informuoti apie gresiančią nelaimę. Pagal pirminės informacijos, apie tai kas atsitiko ir kokių veiksmų bus imtasi gavimą, darbuotojus galima skirstyti į tokias grupes:

1. Informaciją apie įvykį buvo gauta iš kitų skyrių darbuotojų;
2. Informacija buvo suteikta iš padalinių, direktoratų (saugumo) vadovų;
3. Perspėjimo signalas;
4. Darbuotojai iš vis nebuvo informuoti apie tai, kas atsitiko.

Tyrimo metu, buvo apklausti keli eiliniai organizacijos darbuotojai, kurių informacija nepasiekė apie gresiančią nelaimę. Darbuotojų evakavimo procedūra užtruko apie valandą laiko. Darbuotojų, kurių informacija nepasiekė, visą ta laiką, kurio metu turėjo kilti sprogimas, jie pasiliko savo darbo vietose. Neinformuoti apie įvykį darbuotojai, iš savo darbo vietų pasišalino patys tada, kada pamatė, kad situacija organizacijoje neįprasta, bei praėjus maždaug trisdešimt minučių, po pasibaigusios visų darbuotojų evakavimo procedūros.

Krizės grupės tiriamųjų nuomone, komunikavimo strategija krizės metu buvo pagrįsta aiškios, tikslios ir konkrečios informacijos pagrindu. Reminatis tyrinėtojo P. Lagakec strategijų tipais, esminis komunikavimo krizės metu su vidinėm publikos principas – skaidrumas.

Tačiau ne krizės grupės tiriamųjų nuomone, informacijos buvo suteikta labai mažai, tiek pradžioje, tiek visos krizės eigos metu. Dėl minėtos priežasties, šie darbuotojai jautė didelį stresą, kurį sąlygojo aukštesniųjų vadovų pasyvumas ir dėmesio nesuteikimas jų atžvilgiu. Šis organizacijos segmentas jautėsi atstumtas ir neįvertintas. Daroma išvada, tiek pirminės informacijos apie įvykį, tiek visos krizės eigos metu suteikimas parodo, kad informavimas nebuvo pagrįstas aiškumo ir pilnumo principu, kaip mano krizės grupės nariai. Informacijos trūkumas parodo komunikavimo procesų neefektyvumą.

Susisiekimui su vidinėm publikom buvo panaudotas tiesioginio susitikimo su skyrių darbuotojais komunikacijos metodas. Streso ir baimės būklėje tiesioginis susitikimas blogom naujienom pranešti – tinkamiausia komunikavimo taktika. Tačiau, net ir pats geriausias komunikacijos metodo panaudojimas bus neefektyvus, jei krizės metu, kaip jau minėta, liks neinformuotų darbuotojų apie nelaimę bei informavimas bus vykdomas atsitiktine ir nesisteninga tvarka.

Veiksmai, kurių buvo imtasi išvengti krizės eskalacijos pagrinde buvo nukreipti siekiant užtikrinti vidinių publikų apsaugą. Visa spausdinta ir elektroninė informacija patenkanti į organizacija buvo kruopščiai tikrinama, tam, kad būtų indentifikuoti ženklai, kurie galėtų sukelti krizės pratęsimą. Turint omenyje, kad krizės atsiradimą sąlygojo anonimnis skambutis, techninės komunikavimo priemonės, saugumo įranga buvo pertvarkomos efektyvesnėmis. Taip pat buvo imtasi veiksmų, skirtų procedūrų patekimui į organizaciją sugriežtinimui. Daroma išvada, kad visos taktikos ir veiksmai buvo nekreipti, siekiant maksimaliai sugriežtinti išeinančius ir įeinančius į organizaciją informacijos ir žmonių procesus.

#### **5.2.4 Atsigavimas**

Atsigavimo, po patirtos krizės etape būtina sudaryti galimybes nedelsiant imtis priemonių sušvelninat krizės padarinius. Esminis pokriziniame etape dalykas – atlikti detalizuotą krizės priežasčių ir padarinių, komunikacijos efektyvumo analizę. Nagrinėjamos krizės atveju, tokie veiksmai nebuvo inicijuojami. Darbuotojai, kurie, kaip minėta nebuvo informuoti apie nelaimę ir patyrė didelį stresą, ir kurie galėjo tapti krizės aukomis, iš krizių grupės valdymo narių nesulaukė jokios priežiūros ar paaiškinimų, kodėl jie buvo priversti atsidurti tokioje pavojingoje gyvybėms situacijoje. Organizacijos darbuotojams nebuvo pranešta apie krizės pasibaigimą, kuris jiems suteiktų saugumo jausmą. Informacija apie pokyčius, priimtus pagerinimus bei jų įgyvendinimą, kurie buvo pradėti vykdyti jau krizės sulaikymo etape, taip pat nebuvo pranešta eiliniams darbuotojams. Tokie krizės grupės valdymo veiksmai, rodo, kad darbuotojai nebuvo įtraukti į sprendimų priėmimo procesą. Kur pastarieji dėl patirties, kurią įgijo pastarosios krizės metu, galėtų suteikti vertingos informacijos, ir suteiktų galimybę krizės vadovams pamatyti esminius komunikavimo krizės metu trūkumus.

Krizių grupės narių nuomone, suorganizuoti susitikimus su visais organizacijos darbuotojais, tam, kad atlikti komunikavimo efektyvumo analizę yra neįmanoma. Tokia pozicija rodo, kad panaši grėsmė eilinimas darbuotojams, o gal ir didesnė, tuo atveju, jei kiltų sprogimas, sekančios krizės metu turi potencialą pasikartoti.

### **5.2.5 Įvertinimas**

Nagrinėjama krizinė situacija šiame tyrime baigėsi sėkmingai, nesukeldama didelės žalos nei organizacijai, nei vidinėm jos publikom.

Pasibaigusi krizinei organizacijoje nebuvo inicijuojamas komunikavimo efektyvumo įvertinimo procedūra. Darbuotojai, kurie buvo patyrę didžiulį nerimą ir stresą ir, kurie galėjo tapti šios nelaimės aukomis, iš krizių grupės valdymo grupės nesulaukė išskirtinio dėmesio, paaiškinimų. Taip pat nebuvo organizuojami susitikimai su darbuotojais, patyrusiais emocinę žalą, siekiant išanalizuoti visas neefektyvios komunikacijos krizės metu priežastis. Tokiu būdu, sekantį kartą išvengti tų pačių klaidų kartojimo.

Praėjus krizei, organizacijos krizių valdymo grupė pateikė ir patvirtino evakuacijos plano kritinėse situacijose projektą.

Nei krizių vadybos, nei krizių komunikacijos planai nebuvo ruošiami. Buvo siekiama nustatyti reguliarius susitikimus su skyrių vadovais, tikėtinos krizės rizikos laipsniui nustatyti, tačiau praktikoje šis sumanymas neprigijo.

Organizacijoje vieną kartą buvo organizuojamos pratybos siekiant imituoti patirtą kritinę situaciją. Eilinių darbuotojų teigimu pratybos praėjo nesėkmingai. Pratybų metu, darbuotojai turėjo likti savo darbo vietose iki tol, kada ateis žmogus pranešti bei vykdyti evakavimo darbus. Kaip ir tikrosios krizės metu, keli darbuotojai negavo jokios informacijos apie tariamą, gresiančią neaimę bei nebuvo pašalinti savo darbo vietų.

Tiriamieji krizių komunikacijos efektyvumo įvertino prilygino vidutiniško ir prasto lygmenims. Eiliniai organizacijos darbuotojai vieningai pripažino prastą komunikacijos efektyvumą tokio tipo krizės metu. Krizių grupės nariai suprasdami, kad komunikacijos planavimui visiškai nėra skiriamas dėmesys, komunikacijos efektyvumą įvardijo taip pat kaip prastą bei vidutinišką. Tyrimo metu, pastebėta, kad ne visis krizės grupės nariai žino, kokios buvo pagrindinės komunikavimo klaidos šios krizės metu. Turima omeny, kad kai kurie vadovai nežino fakto, kad tam tikri darbuotojai nebuvo evakuoti iš pastato, kaip didžioji jų dalis. Žinant, kad tokios situacijos susidarymą lemė tik krizės grupės vadovų neapdairumas, kuris atsiranda, kada komunikavimas yra neplanuojamas iš anksto, bei dokumentų, kuriais galėtų būti valdomas situacija, neturėjimas.

Nagrinėjamos krizės metu, esminis efektyvią komunikacijos eigą stabdantis barjeras buvo informacijos trūkumas. Eilinių darbuotojų teigimu, nežinojimas kas bus toliau, ar užduodant klausimus į kuriuos jie ne visada gaudavo atsakymus, vedė prie dar didesnes įtampas. Darbuotojai negalėjo atlikti jiems pavestas kasdienines užduotis, dėl situacijos neaiškumo ir sumaišties.

Krizės grupės nariai, kurie supranta ir pritaria krizių komunikacijos organizavimui teigia, kad nagrinėjamos krizės metu neefektyvų komunikavimą sąlygojo nesiruošimas, kaip reikia veikti tokiose situacijose ir dokumentų neturėjimas. Tačiau jie turi viltį, kad šie procesai bus vis labiau inijuojami ateityje, kuriems pradėti būtinas generalinio sekretoriato patvirtinimas bei bendradarbiavimas.

### 5.3 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant tyrimo rezultatus, siekiama išskirti svarbiausius krizių komunikacijos proceso trūkumus ir privalumus nagrinėjamos kritinės situacijos atveju:

#### **Krizių komunikacijos trūkumai nagrinėjamos krizės metu:**

1. Krizių prevencijos bei pasiruošimo galimybės nebuvo išnaudotos. Nagrinėjamos krizės metu prevencijos ir pasiruošimo etapas pasižymi;
  - a. krizės grupės, prieš krizės atsitikimą nenustatymu;
  - b. krizių klasifikavimo pagal svarbumą analizės neatlikimu;
  - c. galimų krizės scenarijų nevystymu;
  - d. komunikavimui skirtų planų, rekomendacijų ar kt. dokumentų krizės atveju nekūrimu;
2. Krizės valdymo sudėtis paaiškėjo tik susidarius kritinei situacijai;
3. Atsidūrus kritinėje situacijoje buvo inicijuojamas nesisteminis informavimo apie nelaimę procesas, kuris sąlygojo tam tikrų darbuotojų atsidūrimą situacijoje, pavojingoje jų gyvybėms;
4. Komunikacijos strategijos vystymas paremtas slėpimo principu krizės eigoje;
5. Pasibaigus krizei, organizacijoje nebuvo stengiamasi pašalinti efektyvų komunikavimą stabdančius barjeras, apimant esminio dokumento, krizių komunikacijos plano sukūrimą;
6. Organizacijoje po krizės nebuvo atliekama komunikavimo efektyvumo analizė;
7. Informacija apie priimtus pakeitimus darbuotojams nebuvo pranešama;
8. Pasibaigus krizei, nebuvo organizuojamas susirinkimas su darbuotojais nagrinėjamos krizės aptarimui bei sekančių potencialių krizių rizikos įvertinimui;
9. Pasibaigus krizei, buvo inicijuojamos pratybos vieną kartą, tačiau nesėkmingas, nes pratybų metu, kaip ir nagrinėjamos krizės metu, nevysi darbuotojai buvo informuoti apie tariamą krizę.

#### **Krizių komunikacijos privalumai nagrinėjamos krizės metu:**

1. Paaiškėjus, kad dalis organizacijos yra kritinėje situacijoje, informacija nedelsiant buvo perduota aukštesniems vadovams;

2. Informacija nedelsiant buvo perduota direktoratų vadovams, kurie buvo atsakingi už krizės valdymą, vadinamą krizės grupe, kurios sudėtis parodyta 2 graf.
3. Pasibaigus krizei, buvo paruoštas evakuacijos planas nelaimės atveju;
4. Pasibaigus naginėjamai krizei, buvo priimti sprendimai siekiant sugrežtinti informacijos ir žmonių patekimo į organizaciją procedūras; komunikavimo priemonės pakeičiamos efektyvesnėmis.
5. Organizacijoje buvo organizuojamos pratybos, imituojant situaciją, kurios metu treniruojamasi darbuotojų informavimas ir evakavimas iš jų darbo vietų.

Apibendrinant teigiamus ir neigimus komunikavimo aspektus, nagrinėjamos krizinės situacijos atveju, matyti, kad vidinės komunikacijos procesai priklauso žemam efektyvumo lygmeniui. Organizacijoje skiriamas nepakankamas dėmesys krizių vadybos, įskaitant ir krizių komunikacijos procesams.

Prieškrizinis, krizės metu bei pokrizinis komunikacijos procesų organizavimas neatitinka esminių efektyviam krizių komunikavimui keliamų reikalavimų.

1. Norint garantuoti efektyvų komunikavimą krizės metu, būtinas išankstinis planavimas. Prieškrizinis komunikacijos etapas pasižymi išankstinės perspėjančios sistemos nesudarymu, kurios metu būtų paruoštas esminis dokumentas – krizių komunikacijos planas, numatomi galimi tokios krizės vytymosi scenarijai, apibrėžta tiksli krizės valdymo grupė ir paskirtos funkcijos.
2. Krizės komunikacijos etapas pasižymi neveiksmingumu, kuris buvo sąlygotas išankstinių planavimo procedūrų neatlikimu. Sprendimų primėmimas ir jų pranešimas nebuvo atliekamas tuo pačiu metu.
3. Pokriziniame komunikacijos etape priimti pakeitimai (evakuacijos planas) rodo teigiamus poslinkius šioje srityje. Tačiau to neužtenka norint maksimaliai užtikrinti sekančios, tokios krizės metu efektyvų komunikavimą su vidinėm publikom. Tokia iniciatyva rodo, jog sekančių krizių suregulavimo procesa bus vystomas neefektyvios komunikacijos pagrindu.

Užsibrėžtų tyrimo uždavinių atlikimo procesas buvo apsunkintas įtakojant tokiems faktoriam:

1. Skirtingas krizinės situacijos supratimas. Vieningo suvokimo kas yra krizė nebuvimas, sudaro sąlygas įvairoms šio termino interpretacijoms. Skirtingos interpretacijos veda prie skirtingo rizikos laipsnio identifikavimo, o tai gali užkirsti kelią laiku pastebėti įspėjamuosius ženklus bei užkirsti kelią nelaimėi. Daugelis tiriamųjų, krizine situaciją išsivaizduoja kaip didžiulę nelaimę prilyginamą katastrofai, kurios metu gresia didelis pavojus tiek organizacijai tiek visiems jos darbuotojams. Pvz.; tai galėtų būti, sproginimas, gaisras ir kt. atvejai. Tokius atvejus kaip seksualinis priekabiavimas, vadovo netektis, kai kurie tiriamieji nelaiko krizėmis. Nesvarbu kokio dydžio krizė

yra, svarbiausia laiku pastebėti ženklus ir imtis prevencinių priemonių užkirsti kelią tolesnei jos plėtotei. Skirtingos krizinės situacijos interpretacijos rodo ir dar kartą patvirtina, kad krizių vadybos, komunikacijos klausimai nėra analizuojami.

2. „Komunikacija nėra esminė krizių vadybos dalis”. Tyrimo metu, atliekant interviu su krizių valdymo nariais, teko išgirsti labai kontraversišku nuomonių. Vieni jų teigia, kad komunikavimo aspektas krizės metu vaidina labai mažą vaidmenį. Pašnekovai teigia, kad komunikavimo suregulavimas krizės metu yra normalus dalykas ir nereikia, tokiam procesui ruoštis iš anksto arba, kad „komunikacija nepadės suvaldyti pačios krizės, svarbiausia reikia numatyti kokių veiksmų bus imtasi“. Iš to išplaukia išvada, kad pirmiausia reikia imtis veiksmų, nepaisant ar jie prieš tai yra pranešami tikslinėms organizacijos publikoms. Be abejonės, tokia narių, atsakingų už komunikacijos procesų vykdymą organizacijoje nuomonė, nerodo jokių teigiamų perspektyvų.

Vyraujančios nuomonės aukštų vadovų tarpe patvirtina, kodėl komunikacija nagrinėjamos krizės atveju yra prilyginama žemam efektyvumo lygmeniui.

Tyrimo metu buvo siekiama atsižvelgti į dabartinę situaciją, indentifikuojant pakeitimus, kurių buvo imtasi po patirtos krizinės situacijos bei numatytus tiklus, kurie dar tik bus įgyvendinami ateityje ryšium su efektyvesnio komunikavimo nagrinėjamos šiame darbe ar panašios krizės metu:

1. Bendravimo su žiniasklaida kursai

Komunikacijos departamentas ruošiasi organizuoti parengiamuosius bendravimo su žiniasklaida kursus organizacijos darbuotojams. Šių kursų metu bus siekiama suteikti esminius bendravimo su žiniasklaida principus. Pagrindinis šių kursų tikslas – pateikti, kokia informacija gali būti pranešama ir kokia negali išorinėm publikom, įskaitant žiniasklaidą; kitas svarbus šio proceso faktorius – pasistengti įtikinti darbuotojus, kad būtina laikytis šių reglametų, nes tai tiesiogiai susiję ne tik su organizacijos, bet ir jų pačių saugumu. Šie kursai apims bendravimo, su išore įgūdžius tiek įprastu, tiek krizių situacijų metu. Be to, tokia veiklos kryptis padėtų minimizuoti krizių, kurios atsiranda dėl konfidencialios informacijos „nutekėjimo”, tikimumo laipsnį. Tokia iniciatyva rodo, kad organizacijos aukščiausi vadovai suteikia vis didesnę svarbą darbuotojų komunikavimo su išorė aspektui.

2. Evakuacijos plano parengimas

Šis dokumentas buvo sukurtas iškart po krizinės situacijos. Panaušaus tipo bei kitų krizių atveju, evakuacijos planas – teigimas procesas krizių komunikacijos atveju. Tokio plano parengimas įgalins pastebėti visus organizacijos skyrius bei efektyviau informuoti darbuotojus jų darbo vietose.



### 3. Rizikos įvertinimo projektas

Rizikos įvertinimas – vienas svarbiausių momentų krizių komunikacijos organizavimo procese. Šis projektas buvo pristatytas 2005 metais, šiuo metu jis vystomas, tačiau dėl pradėjimo realizavimui dar nėra priimto galutinio sprendimo. Šiandien rizikos įvertinimas yra laikomas kaip vienas esminių efektyvaus valdymo elementų. Dokumentų analizės metu, šio darbo autorei pavyko susipažinti su šiuo dokumentu, tačiau nepažeidžiant organizacijos interesų, jo struktūra nėra detalizuojama, tik minima benrais bruožais.

Nagrinėjamos organizacijos atveju, siekiant efektyvesnio komunikavimo tokios arba panašios krizės metu, pirmiausia būtina išskirti krizę charakterizuojančius požymius. Apibrėžti kada tokioje organizacijoje situacijos būtų laikytinos kritinėmis ir kada ne. Skirtingos interpretacijos veda prie skirtingo rizikos laipsnio identifikavimo, o tai gali užkirsti kelią laiku pastebėti įspėjamuosius ženklus bei užkirsti kelią nelaimėi. Būtina pateikti tokių atvejų pavyzdžius, kad būtų galima laiku šią situaciją sureguliuoti ir pastebėti įspėjamuosius ženklus. Sėkmingam krizių komunikacijos organizavimui organizacijos būtina pasikviesti šios srities specialistus iš išorės. Tam, kad patvirtinti, jos komunikacija yra esminis sėkmės garantas krizių valdymo procese be to, kad krizės metu sprendimai turi būti priimami ir pranešami tuo pačiu metu. Sekantis etapas turėtų apimti tikslios krizės grupės bei komunikacijos grupės narių identifikavimą, kurie savo ruožtu, inicijuotų tolesnius krizių valdymo ir komunikacijos planavimo būtinus procesus nagrinėjamos organizacijos atveju.

Atsižvelgiant į dabartinę situaciją, matyti, kad organizacijoje inicijuojami projektai, kurie rodo teigiamus poslinkius šioje veikloje. Didžiausias pasiekimas – rizikos įvertinimo projekto iniciatyva. Projektas galutinai nėra patvirtintas, tačiau manoma, kad jo realizavimas bus pradėtas įgyvendinti jau 2006 metų pabaigoje. Rizikos įvertinimui skirtų veiksmų inicijavimas padės efektyviau identifikuoti įspėjamuosius ženklus, bei užkirsti kelią nagrinėjamos šiame darbe arba panašios krizės atsitikimui.

## 6. TENDENCIJOS IR PERSPEKTYVOS

Krizių komunikacijos tyrimų sritis tebėra užuomazgoje, ir į daugelį klausimų vis dar nėra atsakymų. Nepaisant kai kurių konsultantų pasitikėjimo savimi, nėra stebuklingo recepto, o ilgas nevykusiai reguliuojamų krizių sąrašas, pastoviai primena šių „tobulų“ veikimų būdų nepatikimumą, vos tik susidūrus su realybe.

Įsamiiai tirti krizes Prancūzijoje pradėta 9-tojo dešimtmečio pabaigoje, tam įtakos turėjo Patrickas Lagadecas. Šiam daugelio darbų apie riziką technologinių srityje autoriui pavyko išskirti chemijos gamyklos arba perdirbimo įmonės sprogo krizę. 2001 metais mes irgi prisidėjome, vystant šią tyrimų sritį ir apibrėžiant krizę kaip „netikėtą įvykį, keliantį pavojų įmonės reputacijai ir darbui“. [12]

Galbūt tai liko iki šiol nepastebėta: krizė neištinka atsitiktinai, krizei pasibaigus, kai atsigręžiama atgal, matyti, kad būta daug ženklų, kurie tarsi įspėję apie artėjantį pavojų: nežymūs įtrūkimai, pirmieji skysčių ar dujų prasiveržimai, avarija kitoje panašios gamybos įmonėje, ... Politinėje plotmėje galima pastebėti, kad net prieš porą mėnesių iki „World Trade Center“ išpuolių, Federalinis tyrimų biuras siuntė pavojaus signalus. [16]

Nors krizė ištinka visuomet netikėtai, žiniasklaida tuojau pat ją pateikia kaip įmonės nebesuvaldomos veiklos rezultata. Krizė - tai daugelio neišspręstų arba neefektyviai sprendžiamų problemų padarinys, todėl, atsižvelgiant į tai, ypatingai svarbu, vadovaujant įmonei, sudaryti grupę žmonių, kurie sektų mažiausias pavojaus signalų apraiškas ir studijuotų rizikos faktorius, su sąlyga, kad jų įspėjimai įmonės vadovybės būtų realiai išgirsti. [16]

Pagrindinis dalykas krizės atveju nėra tai kas atsitiko, bet tai ką žmonės mano atsitikę. Šios tarp ciniškumo ir provokacijos balansuojančios frazės dėka autorius norėjo atsiriboti nuo daugelio įmonių vadovų giliai įsišaknijusio mentaliteto: informuoti apie priežastis ir pasekmes taip, kaip tai suvokia pats pranešėjas. Ilgalakis krizių tyrinėjimas nedviprasmiškai parodo: įmonėms, kurios prisiima atsakomybę, netrukus atleidžiama. Mažai kas beprisimena 2000 m. spalio 30 d. naftos transportavimui išnuomoto tanklaivio „Evoli Sun“ katastrofą, tuo tarpu kai 1999 m. gruodžio 12 d. tanklaivio „Erika“ sudužimas vis dar gyvas žmonių atmintyje. Pirmuoju atveju įmonė prisiėmė atsakomybę, o apie „Erika“ visuomenė prisimena tokio pobūdžio pasisakymus: „juridiškai mes nesame atsakingi“. [14]

Pagarba nukentėjusiesiems, įmonės darbuotojų ir jei tai įmanoma, aukščiausiųjų vadovų elgesys yra krizę švelninantys faktoriai. Net jeigu jau visi prieina tos pačios nuomonės, reikalinga vengti afišuoti jausmus. Kai iš įmonės vadovų nuolat pasigirsta pasisakymai „esame giliai sujaudinti“, „esam sukrėsti“, „prislėgti“, ilgainiui visuomenė susidaro nuomonę, kad pagal tokius principus vadovaujama šiai įmonei.

Geriausia pranešimų apie krizę sistema yra tokia, kuri neatrodo komunikacija, o duoti emocijoms laisvą valią gresia varginti klausytojus ar net provokuoti neigiamą jų reakciją. [14]

Įvairios organizacijos labai mėgsta numatyti veiksmų planą, nes tai nuramina. Įspūdžio, kad įmonė turi daugiau šansų įveikti krizę, pagrindą sudaro įsitikinimas, kad reikalinga kuo labiau koduoti krizių valdymą ir komunikaciją. Daugybė įmonių taiko ypatingai sudėtingas klasifikavimo sistemas, skirstydamos krizes pagal tipus, ir naudojami didelės apimties vadovėliai, sudarydamos galimų veiksmų planus.[21]

Kartais tai reiškia „įleisti vilką į avių aptvarą“, pavojus padvigubėja: tai dažnai duoda beribio įmonės saugumo įspūdį, o juk sprendimo būdų ten nesama. Krizė niekuomet nebūna tokia, kurios veikimo sritį būtų galima aiškiai apibrėžti, ji visuomet bus ant ekologinės ir finansinės ar institucijų ir socialinės krizės ribos. Net ir kraštutinis, absoliutus profesionalumas bei specialiųjų apmokymų gausa neapsaugo įmonės nuo prieštaringos komunikacijos tanklaivio „Erika“ klausimais 1999 m. Tuo tarpu, kai tuo pat laikotarpiu įmonei „Lyono vandenys“ („La Lyonnaise des Eaux“) pavyko įveikti reikšmingą krizę, susijusią su perdidele nitratų koncentracija geriamajame vandenyje, dėl kurios įmonė pralaimėjo bylą „Guingampo“ teisme ir susilaukė aštrios kritikos per žiniasklaidą, o krizių sureguliuavimo grupė net nebuvo sudaryta. [21]

Dabartiniai krizių komunikacijos tyrinėjimų pasiekimai rodo, kad reikalinga puoselėti vidinį pasirengimą krizėms, paremtą žinojimu, jog toks pavojus nuolat gresia ir kad tai pranoksta galimų veiksmų plano parengimo svarbą. Tokiu būdu susidaro sąlygos būti lankstesniems, greičiau įvertinti krizę, neperdedant ir jos nesumenkinant, bei sparčiai reaguoti, - tai ypač svarbus parametras sėkmingai sureguliuoti krizes .

Pirmasis krizės ištiktos įmonės refleksas - kai krizė jau pasibaigusi - „užgydyti žaizdą“. Apie krizę nebekalbama ir jos atžvilgiu stoja visiška tyla, jokios informacinės priemonės nebeprimena to tamsaus laikotarpio, kurį kiekvienas stengiasi kuo greičiau pamiršti.

Komunikacijos kaip dalyko dėstytojai paprastai paskaitas pradeda pateikdami kinų ideogramą, kuri žymi krizę: „WEI-JI“. Tokiu būdu siekiama atkreipti studentų dėmesį į tai, kad jeigu pirmoji šio ženklo dalis reiškia pavojų (WEI), antroji - palankią progą. O gi tokia galimybė iškyla krizei baigiantis. Pavyzdžiai, kaip „Johnson & Johnson“ sugebėjo atsigauti 1982 metais po „Tylenol“ krizės ir kaip „Prancūzijos Elektra“ („EDF“) panaudojo 1999 metais audros sukeltos krizės sureguliuojimą savo 2000 metų reklaminei kampanijai, parodo, kad laikotarpio po krizės nereikia nuvertinti. Jei visi jau supranta ikikrizinio laikotarpio svarbą, tai dabar reikalinga naujai įvertinti ir prieškrizinį laikotarpį, kai įmonė gali skleisti nugalėtų sunkumų patirtį ir panaudoti tai, kurdama savo ateities įvaizdį.[16]

Nacionalinės laidų asociacijos Jungtinėse Valstijose duomenimis, radio ir televizijos stotys yra daug geriau pasiruošusios dabar reaguoti nelaimės atveju, nei prieš tris metus. Tyrimas, kuris buvo vykdomas nuo vasario 21 dienos iki kovo 3 d., 2006 parodė dabartinę nelaimės atsigavimo planavimo procesų būklę radio bei televizijos stotyse. „Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, nustatyta, kad šiuo metu daugiau nei 800 televizijos ir daugiau nei 6,000 radio stočių turi sukurtus planus skirtus atsigavimui po nelaimės”, teigė Nacionalinės Laidų Asociacijos tyrimų ir planavimų viceprezidentas David Gunzerath. „Lyginant su 2003 metų duomenimis, televizijos stočių skaičių išaugo daugiau nei 50 proc., per tą patį laiko tarpą, radio stočių, turinčių tokius planus skaičius patrigubėjo”. [38 ]

„CSO” žurnalo duomenimis, verslo nuoseklumo bei atsigavimo po nelaimės klausimai tapo prioritetiniais 2006 metais, kur 2004 m. šios temos buvo dar tik trečioje vietoje pagal svarbumą. Tyrimo duomenys surinkti remiantis 420 kompanijų, aukščiausių bei vyriausių apsaugos vadovų pateikta informacija. [38]

„OpenSky” tyrimų centras Jungtinėse Vastijose atliko tyrimą, kuris parodė, kad beveik pusė iš visų apklaustųjų kompanijų neturi plano nelaimės atveju. Daugelis kompanijų teigė, kad planus jos tiksi kurti ateityje, bet 13 proc. atsakusių teigė, kad tokio plano kūrimo jos nėra visiškai numačiusios. Taip pat tyrimas parodė, kad 45 proc. respondentų patyrė informacinių technologijų avarijas per pastaruosius metus, tuo tarpu, 12 proc. pareiškė, kad jų kompanija veikia užtektinai, kad garantuoti IT apsaugą. [33]

#### Didžiausios klaidos pasitaikančios krizių komunikacijos valdymo procese:

1. Vaidinimas „strutį”. Tikėjimasis, kad niekas apie tai nesužinos. Įtikinimas savęs, kad užteks laiko suteikti atsakomąją reakciją kai bus būtina, be išankstinio pasiruošimo. [11]
2. Leidimas reputacijai kalbėti už save.
3. Žiniasklaidos traktavimas kaip priešo. Pvz.; grasinimas žurnalistui, jog už blogą parodytą reportažą, daugiau nebus suteikima jokia papildoma informacija arba reporterio apšmeižimas viešajame forume. AnnetteVeech, vyresnioji verslo komunikacijų dėstytoja iš Olin verslo mokyklos, Washington universitete teigia, kad „realybė yra tokia, kad organizacijos, krizės valdymo procese, mažai arba iš vis neturi laiko detaliai išanalizuoti duomenis ir paruošti protingus atsakymus į užduodamus klausimus”. [5]
4. Vartojimas kalbos, kurios publika nesupranta. Žargonų ir paslaptinių išsireiškimų naudojimas – garantuotas metodas, kaip sukelti žmonių sutrikimą.
5. Apsimetimas, kad tiesa nugalės viską. Nepaisymas įrodytos sąvokos, kad išvalgumas tiek pat žalingas kiek tikrovė – kartais dar labiau.
6. Dėmesio sutelkimas į problemą ir jausmų ignoravimas.
7. Tik rašytinių ataskaitų paruošimas. Daug lengviau komunikuoti rašytinių ataskaitų pagalba.

8. Žalos įvertinimui naudojamas „spėliojimo” metodas. Remiantis kompanijų patirtimi, matyti, kad pokriziniame etape lyderiai neusuteikia daug reikšmės komunikacijos efektyvumo analizės atlikimui. Įgyvendinant priimtus pakeitimus, pirmiausia turi būti likviduotos ankstenės, komunikavimo nefektyvumą sąlygojusios kliūtys.
9. Kartojimas tų pačių dalykų tikintis skirtingų ar geresnių rezultatų.

Vystomų krizių komunikacijos srities samprotavimų tarpe matomos kelios idėjos:

#### ***Krizė nėra įvykis***

Atsižvelgiant į krizių atvejus, kaip ir daugelis tyrinėtojų sutinka, kad beveik visas krizes galima numatyti iš anksto. Daugelis krizių neatsitinka netikėtai. Efektyviai atliekant įspėjamųjų ženklų monitoringą, įmanoma nuspėti potenciales krizes.

#### ***Naujai įvertinti žmonės***

Pagrindinis dalykas krizės atveju – ne kas atsitiko, bet ką žmonės mano atsitikę. Galvojant apie kritines publikas, svarbu prisiimti atsakomybę, siekiant greito visuomenės atleidimo.

#### ***Iš anksto numatyto veiksmų plano nereikalingumas***

Dabartiniai krizių komunikacijos tyrinėjimai rodo, kad iš anksto numatyto veiksmų planas nevisada būna reikalingas. Atliktų tyrimų duomenimis, vis dažniau ir dažniau patebima, kad organizacijos suinteresuotos „vidinėmis problemomis”, siekdamos daryti viską, kad išspręsti krizę. Dalis organizacijų turi komunikacijos planus arba planuoja jų kūrimą netolimoje ateityje, veikti prieš ir kiek įmanoma greičiau suteikti atsakomousius veiksmus. Komunikacijos planas sudaro sąlygos kompanijoms būti mažiau pažeidžiamomis krizės metu, bei išlikti konkuruojančia ir produktyvia. Kartais net ir maksimaliausi žmonių darbo rezultatai nevisada pasiekia maksimalų efektyvumo laispnį. Krizinė situacija gali pareikalauti naujų sprendimų, ne tų kurie buvo numatyti planuose. Lankstumas bei greitas situacijos įvertinimas ir nenuvertinimas – esminiai krizių suvaldymo paramentai.

Rengiant krizių komunikacijos planus kritinė sąlyga - atsižvelgti į žmonių emocinį faktorių. Kuris nenumatytu atveju gali pakeisti visą įvykio eigą. Galima paruošti planą, pagrindinius pranešimus, apibrėžti tikslines grupes ir atitinkamom grupėm komunikuojamą žinią, visas priemones ir metodus, tačiau vienintelio dalyko negalima numatyti, tai žmonių, stresinėje situacijoje elgesio. Kuris nenumatytu atveju gali pakeisti visą įvykio eigą.

#### ***Pripažinti „atoslūgio” svarbą***

Nagrinėjamo dalyko tyrinėjai rodo, kad įmonė patyrusi krizę, siekia kuo greičiau ją pamiršti ir nekalbėti. Jei visi jau supranta ikikrizinio laikotarpio svarbą, tai dabar reikalinga naujai įvertinti ir prieškrizinį laikotarpį, kai įmonė gali skleisti nugalėtų sunkumų patirtį ir panaudoti taip, kurdama savo ateities įvaizdį.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Nemalonių įvykių gali atsitikti ir gerai valdomose įmonėse. Šiandien dieną, tie patys incidentai katojasi beveik visose pramonės šakose. Krizė dažnai apibūdinama kaip sutrikimas ar netgi panika ir dažnai priverčia žmones nuleisti rankas ir bėgioti aplinkui ratais. Ar yra įmanoma suvaldyti krizę? Trumpas atsakymas būtų „taip“. Tačiau reikia įsisavinti tris pagrindinius principus; laukti netikėtumų, pripažinti problemą ir apgailestauti bei suderinti faktus su atstovo žodžiais ir kompanijos veiksmais.

Įvairiuose teoriniuose šaltiniuose krizės situacija yra interpretuojama skirtingai. Tyrinėtojai ją apibūdina išskirdami įvairias jai būdingas charakteristikas. Remiantis teoriniais dėsningumais, šio darbo autorė krizę apibūdina kaip situaciją, kurios metu kyla didelis pavojus žmonėms, pastarieji yra sunerimę, pikti ir situacija yra daug aštresnė nei įprastai.

Komunikacijos elementas užima didelę krizių vadybos dalį. Gerai panaudotos komunikacinės priemonės gali įtakoti krizės efektyvų sprendimą. Efektyviai organizuojama krizių komunikaciją ne tik sumažina ar pašalina krizę, bet kartais padidina organizacijos reputaciją, nei ji buvo prieš krizę. Krizės metu įprasti komunikacijos būdai dažnai būna netinkami. Krizių sprendimo menas turi savo dėsnius, tačiau parengtų receptų nėra. Todėl kiekvienas krizinės situacijos atvejis reikalauja išskirtinio sprendimo ir patirties. Norėdamos sėkmingai tvarkytis krizės metu organizacijos ir kompanijos privalo suprasti, kad krizės yra neišvengiamos ir reikia būti pasiruošus blogiausiam.

Pasiruošimo krizei nauda, ypač šiais laikais, negali būti pervertinta. Geras pasiruošimas krizės valdymui – geriausias apsidraudimas kokį kompanija gali turėti.

Profesionalus prieškrizinis komunikacijos etapas reikalauja, kad būtų iš anksto numatyta krizės komunikacijos sureguliuojimo grupės. Krizės metu labai svarbu profesionalus vadovavimas ir tinkamas elgesys. Krizės grupės nariams darbą reiktų organizuoti taip, kad būtų laikomasi reglamento, ir viskas vyktų pasitikėjimo atmosferoje. Pasirenkant darbo metodus vadovaujamosi sąvokomis, tokiomis kaip greitas reagavimas, sparta, efektyvumas, vaizduotė ir veiksmingumas.

Kuriant scenarijus, bet kokioje rizikingoje situacijoje vadovams reikia galvoti apie blogiausią vystimosi atvejį. Tai nereiškia, kad reikia būti paranojišku. Tai reiškia, kad reikia stebėti potencialiai krizines situacijas, nors jos ir gali neturėti būsimos krizės požymių.

Svarbiausias dalykas tai, kad kompanija turi turėti sugebėjimą priimti sprendimus. Kompanija, kuri nustoja veikti, gali greitai tapti tokia, kuri nebegalės išlikti. Vienas iš patikimiausių metodų garantuojančių efektyvų krizės valdymą yra mokymasis iš praeities klaidų. Efektyvus krizių komunikacijos valdymas gali daryti teigiamą įtaką žiniasklaidai.

Išanalizavus daugelio kompanijų krizių sprendimo būdus, matyti, kad kol vienos kompanijos slepia galvą į smėlį, kitos stengiasi kaip galima greičiau ir efektyviau išspręsti iškilusią problemą pasitelkdama visuomenės informavimo priemones kaip savo sąjungininkus. Labai dažnai organizacijos negalvoja naudotis ryšių su visuomene paslaugomis, iki krizė neįvyko. Baimė įgyti neigiamą reputaciją verčia organizacijas įkurti ryšių su visuomene skyrių ar samdyti ryšių su visuomene agentūras. Jei korporacijų lyderiai iš anksto mąstyti ir ruošęsi blogiausiomis krizinėmis situacijoms, iš krizės jie pasitrauktų geresnėmis aplinkybėmis, nei priešingu atveju. Krizių klasifikavimo procedūra gali pateikti idėjų formuojant krizių prevencijos programas. Reikėtų įsisamontinti, kad organizacijos yra daug labiau pažeidžiamos nei dažniausiai tikimasi.

Daugelis kompanijų neturi krizių kizių komunikacijos plano. Susidūrusi su krize, tokia kompanija privalo greitai priimti sprendimus kaip elgsis. Greitos bei efektyvios reakcijos nesuteikimas privers kompaniją atrodyti silpna ir nekompetetinga. Įpatingai svarbus žinios pranešimo būdas, kompanija turi suprasti, kad visos krizinės situacijos metu, ji turi išlikti kaip tikras ir patikimas informacijos šaltinis. Tokioje situacijoje, kompanijos įvaizdis gali pakibti ant plauko. Netinkamas krizės valdymas gali visiškai sunaikinti organizaciją. Didelio ar mažo svarbumo krizės turi būti visada išspręstos, priešingu atveju, jos gali plėstis ir daryti situaciją labiau komplikutesnę.

Tyrinėtojai teigia, kad organizacijos turėdamos krizės planą, iš krizės pasitraukia turėdamos daug geresnę reputaciją, nei organizacijos be plano. Tačiau net ir geriausias planas yra nenaudingas jei jis nėra reguliariai peržiūrimas ar pamirštas. Turėjimas reikalų su krizėmis nurodo periodišką praktikavimąsi prieš joms įvykstant. Turėtų būti žinoma, kad krizė gali tęstis ir transformuotis į ilgalaikę problemą. Norint išvengti tai, svarbus yra pokrizinis komunikacijos etapas. Krizių komunikacijos mokymosi tikslas – numatyti metodus ir strategijas naudotinas krizinio laikotarpio metu, nepakenkiant kompanijos integralumui bei išlaikant klientų, darbuotojų ir plačiosios visuomenės pasitikėjimą. Tačiau ir geriausio plano sudarymas ar treniravimosi laipsnis, dar negarantuoja išlikimo po didžiulės krizės. Krizės planas yra tik viena krizių komunikacijos strategijos dalis. Organizacijų vadovai ar krizių valdymo specialistai turėtų įsisamontinti, kad realioje krizėje veiksmai daugeliu atveju gali klostytis ne taip, kaip buvo tikimasi.

Dėja, tik nedaugelis kompanijų mato būtinybę investuoti laiką pasiruošiant galimoms krizėms, kas reikšia pirmąją atsakymą veikianti prieš žalingo įvykio metu panaudojant gynimosi taktiką, nei liekant pasyviai. Taigi, tinkamas planavimas įgalina organizacijas tinkamai identifikuoti ir atsakyti į išankstinius artėjančių problemų ženklus, užuot, neigiant kad jie egzistuoja. Problemos, kurios nėra laiku išsprendžiamos veda prie kritiškos padėties. Nesėkmingas jų valdymas gali privesti prie visiškos bejėgiškumo būsenos ar paralyžiaus.

Pagrindinis komunikacijos valdymo etapas - užtikrinti komunikacijos struktūrų organizavimą prioritetinėms žmonių grupėms : nukentėjusiesiems, darbuotojams, žiniasklaidai. Tokia pirmenybė jiems suteikiama iš humaniškujų ir socialinių paskatų, bei kadangi jų dėka pirmiausia formuojama visuomenės nuomonė. Dėl šių priežasčių didžiausiais dėmesys pirmiausia turėtų būti skiriamas būtent šioms prioritetinėms grupėms.

Išnagrinėjus krizių komunikacijos strategijas, matyti, kad yra daug reagavimo į krizę būdų. Strategijas kompanijų vadovai krizėje renkasi įtakoiant įvairiems faktoriams, bei pasirenkia tokią veiklos kryptį, kuri jų manymu, tam tikroje situacijoje yra pati tinkamiausia. Užimama pozicija daugeliu atveju yra artimesnė arba pripažinimui, arba vengimui. Pasirenkant komunikavimo strategiją, svarbiausia visada galvoti apie kritines organizacijos publikas, be kurių organizacija neegzistuos. Komunikavimo strategijos pasirinkimas – lemiamas momentas. Nuo jo priklauso ar pasibaigus krizei organizacija išlaikys publikų pasitikėjimą, atsivers daugiau galimybių ar bus pasmerkta žlugti.

Faktiškai kokia bebūtų krizės, aukų problemos buvo ir bus pirmame plane. Pagrindinis principas, komunikuojant su ir apie aukas yra iniciatyvumas. Tai reiškia numatyti, kaip teikti informaciją ar pagalbą. Teikti informaciją šeimoms, organizuoti informacinius susitikimus ir netgi priėmimo grupė turi būti apmokyta duoti tinkamus atsakymus.

Komunikavimo su strateginėm organizacijos publikom metu patartina visada rodyti susirūpinimą, pabandyti atsidurti savo auditorijų vietoje, ir pranešti patikimą informaciją, įvertinti reakcijos krizei savitumą tiek pat, kiek ir asmeninę nuomonę apie krizę bei stengtis, kad komunikuojamas pranešimas būtų suderintas su racionaliu jo išdėstymu ir krizės eiga. Kiek įmanoma suteikti tikslių faktų, paaiškinti kodėl taip yra, nei palikti juos nežinioje.

Viena iš didžiausių progresų krizių komunikacijoje per pastaruosius metus – auditorijų pripažinimo augimas, kad jos nėra vienodos ir nelaikomos kaip tuščia vieta. Jų emocijos, turimos žinios bei vertybės vaidina lemiamą vaidmenį, siekiant efektyvaus komunikavimo.

Krizės metu simbolinė komunikacija turi didelį įtaką viešai nuomonei, nei bet koks racionalius techninis argumentas, ji žymiai efektyvesnė mobilizuojant viešą nuomonę nei pristatyti poziciją, kuri yra politiškai, techniškai, ekologiškai ar legaliai teisinga. Simbolinės komunikacijos taktika krizėje yra su aukšta strategine potencija kompanijos išorėje ir viduje. Vis dėlto, tai yra labai sunku realizuoti vadovams, kurie yra varžomi emocinio aspekto ir siekia įtikinti visuomene vadovaudamiesi racionaliais bei techniškais argumentais.



Matome, kad geriausia gynyba yra puolimas. Organizacija, kuri iš karto prisiima atsakomybę ir paruošia teisingą planą, kaip tą situacija įveikti, žymiai greičiau išbrenda iš kritinės situacijos, nei ta kompanija, kuri slepia galvą į smėlį ir sako, kad jie nieko dėti ir visiškai neatsako dėl nieko.

Visuomenė yra labai skeptiška. Vis dažniau ir dažniau kompanijos ir valdžios institucijos yra pražinamos „kaltos kol neįrodytas jų nekaltumas“. Skirtingai nuo teismo, viešosios nuomonės teismo gynyba visada turi užimtojo poziciją. Spauda pasakojimą praneša atsižvelgdama į savo poreikius. Nemokėjimas pateikti suprantamus atsakymus į pateikiamus klausimus, reiškia, kad žiniasklaida pati savo nuožiūra papildys pasakojimą išgalvotais faktais, kurie galėtų dar labiau paskatinti krizės plėtotę. Visos šios savybės, greitas reagavimas, veiksmingi ir tinkami metodai turi vienas kitą papildyti. Gebėjimas prisitaikyti, rasti adekvačius sprendimus, susiduriant kaskart vis su naujomis krizėmis, - tai sėkmės laidas.

Atlikus tyrimą vienoje tarptautinėje organizacijoje – Europos taryboje – daroma išvada, kad komunikavimo procesai neatitinka keliamų reikalavimų. Vidiniai komunikacijos procesai, nagrinėjamos krizės metu, priklauso žemam efektyvumo lygmeniui. Rezultatai rodo, kad patyrusi krizinę situaciją, organizacijoje nebuvo maksimaliai likviduoti neefektyvų komunikacijos procesą sąlygojantys veiksniai. Nagrinėjamos krizės atvejas, rodo, kad organizacija nesiekė pasimokyti iš praeities krizės. Priimti nauji pakeitimai rodo teigiamus poslinkius, tačiau tam, kad užtikrinti efektyvų komunikavimą sekančios tokios ar panašios krizės metu, neužtenka. Esminis šių procesų vystymo barjeras – skirtingas krizinės situacijos interpretacijos. Krizės grupės nariai, pirmiausia turėtų apibrėžti, kada situacija būtų laikytina krize šioje organizacijoje. Priėmus vieningą krizės apibrėžimą su pateiktais krizės pavyzdžiais, būtų galima laiku imtis prevencinių priemonių užkirsti kelią atsitikimui, plėtotei ar sumažinti jos žalą. Nuo nagrinėjamos kritinės situacijos praėjo penki metai, tačiau krizių komunikacijos klausimai iš esmės nebuvo diskutuoti. Šiomis dienomis, tik kai kurie krizių grupės valdymo nariai sutinka, kad šiems procesams inicijuoti būtinas vieningas sutelktumas ir neatidėliojimas. Nes krizinėje situacijoje organizacija gali atsidurti bet kada. Krizių komunikacijos organizavimas bus sėkmingas, jei visi krizės grupės nariai pripažins jos naudą, kaip vieną esminių funkcijų krizių vadybos procese.

Atsižvelgiant į dabartinę situaciją, matyti, kad organizacijoje inicijuojami projektai, kurie rodo teigiamus poslinkius šioje veikloje. Didžiausias pasiekimas – rizikos įvertinimo projekto iniciatyva. Projektas galutinai nėra patvirtintas, tačiau manoma, kad jo realizavimas bus pradėtas įgyvendinti jau 2006 metų pabaigoje. Rizikos įvertinimui skirtų veiksmų inicijavimas padės efektyviau identifikuoti įspėjamuosius ženklus, bei užkirsti kelią nagrinėjamos šioje darbe arba panašios krizės atsitikimui.

Atsižvelgiant į dabartines tendencijas krizių komunikacijos reikšmė įgyja vis didesnę reikšmę. Inicijuojant komunikacijos procesus organizacijoje labai svarbu atsižvelgti į žmonių emocinį faktorių. Kuris nenumatytu atveju gali pakeisti visą įvykio eigą. Galima paruošti planą, pagrindinius pranešimus,

apibrėžti tikslines grupes ir atitinkamom grupėm komunikuojamą žinią, visas priemones ir metodus, tačiau vienintelio dalyko negalima numatyti, tai žmonių, stresinėje situacijoje elgesio.

Daugumos žmonių atmintyje išlieka tai, ką apie krizinę situaciją parodo žiniasklaida: prastą žmonių reikalų, technologijų, gamtosaugos tvarkymą. Vis mažiau ir mažiau krizinę situaciją visuomenė priima kaip neišvengiamą. Ji sutelktai ir organizuotai kovoja keliais frontais, išaukštindama dalykus, kurių neįmanoma numatyti, bet tuo pačiu ir kovodama už savo teisę žinoti. Ji siekia galimybės rinktis ir spręsti, dažnai pasislėpdama už problemos dvilypumo: iš vienos pusės ji siekia atsakomybės ir savarankiškumo, iš kitos - reikalauja iš valstybės, politikų atstovaujamos, prevencinių veiksmų ir apsaugos. Šį atsargumo ir numatymo principą dažnai skelbia politikai, kad būtų išvengta rizikos ir krizių. Institucijų ir organizacijų darbe krizė padaro skaudų lūžį, kurio pasekmės gresia būti sunkiai kontroliuojamos. Krizė sukuria konfliktą ir prieštaravimus, ir čia susiduria tarpusavio priklausomybė ir laikinumas. Vis dėlto, kai krizė būna pasibaigus ir galima į tai atsigręžti iš tolo, ji tampa objektyviu konstruktyvių struktūrinių pertvarkymų laidu, akstinu identiškumo turiniui atnaujinti, norima to ar ne. Krizė pati savaime nėra vienpusiška, ji neša savyje viltį ją įveikti bei yra jaunų vertybių generatorė. Taigi analizė ir numatymas iš anksto veda ateityje kurti tvirtas ir patikimas institucijas ir organizacijas.

## BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. BARTON, L. Crisis in Organization. South Western College, 2001. 212 p.
2. *Bendravimo ir informavimo krizės atveju vadovas* / [vertė Kristina Tumosienė, Rūta Židelytė]. Vilnius, 2005. 55 p.
3. CHREPTAVIČIENĖ, V; URBAUSKIENĖ, R. *Požūrių į verslo komunikaciją kaita ir jų atspindys šiuolaikinėse universitetinėse studijose*. Socialiniai mokslai. Kaunas: Technologija, 2000, 3(24), p. 77-86.
4. CYNTHIA, Berryman-Fink. The manager‘ desk reference. New York: AMACOM, 1991. P. 249-250.
5. CLAWSON, K. Sandra. Crisis Communication Plan [interaktyvus]. A PR Blue Print. [žiūrėta 2006 02 02]. Prieiga per internetą: <<http://www3.niu.edu/newsplace/crisis.html>>
6. Council of Europe : 800 million Europeans. Documents and Publication Production Department, 2004. 105 p.
7. CRANDALL, W; MCCARTNEY, M ir ZIEMNOWICZ, C. Internal auditors and their perceptions of crises events. *Internal Auditing*, 1999, 14 (1), p. 11-17.
8. Crisis communication plan. [interaktyvus]. 2004. Louisiana State University Office of Public Affairs. [žiūrėta 2006 02 03]. Prieiga per internetą: <[www.lsu.edu/university\\_relations/crisis.html](http://www.lsu.edu/university_relations/crisis.html)>
9. Crisis communication plan. [interaktyvus]. 2006. Meredith college. Office of Marketing & Communications. [žiūrėta 2006 02 06]. Prieiga per internetą: <<http://www.meredith.edu/faculty-staff/updated-crisis-plan.doc>>
10. Crisis management versus crisis communication. [interaktyvus]. Lexicon Communication Corp. [žiūrėta 2006 04 30]. Prieiga per internetą: <<http://crisismanagement.com/ManagementVersusCommunication>>
11. DUGGAN, P. Eilleen. Communication plan is the key in a corporate crisis [interaktyvus]. 2004 Washington University in St. Louis. [žiūrėta 2006 04 05]. Prieiga per internetą: <<http://news-info.wustl.edu/news/page/normal/4352.html> >
12. FILIZZOLA, G; LOPEZ G. *Victimes et victimologie, Que sais-je?* PUF. Paris. 1995. 236 p.
13. FEAR – BANKS, Kathleen. *Crisis communication*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2002. 354 p.
14. GABAY, Michèle. *La nouvelle communication de crise: concepts et outils*. 2001. 234 p.
15. Grande Larousse universel. Paris: Larousse, 1995, Vol 4, p. 2276.

16. GUERIN-TALPIN, Gilles. *Communication de crise*. Éditions Préventique, 2003. 256 p.
17. GUILLERY, Jean-Michel; OGRIZEK, Michel. *La communication de crise, Que sais-je?* Paris: Presse Universitaires de France, 1997. 127 p.
18. HARRISON, K. Learn how to prepare a crisis communication plan like a top professional! [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2006 01 30]. Prieiga per internetą: <<http://www.cuttingedgepr.com/crisisplan.htm>>
19. KILINC, Tanıl. Conflict, crises, problem. [interaktyvus]. Žinutė Kristinai Klenauskaitė. Istanbul university. [žiūrėta 2006 kovo 20d.]. Asmeninis pranešimas.
20. LEVITON, S.C; GREENSTONE, J.L. *Element of Crisis Intervention*. Pacific Grove. 2002.
21. LIBAERT, Thierry. *La communication de crise*. 2<sup>nd</sup> edition. Paris: Dunod, 2005. 119 p.
22. LIBAERT, Thierry. *Communication la nouvelle donne. La communication de crise*. Paris: Pearson Education France, 2004. 177 p.
23. Management: Crises communication [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 01 30]. Prieiga per internetą: <<http://jmanagement.blogspot.com/2005/04/crises-communication.html>>
24. MILLER, Mark Crispin. *Communication in Crisis* [interaktyvus]. 2005 CGSA. [žiūrėta 2006 01 30]. Prieiga per internetą: <<http://www.communicationincrisis.org/>>
25. OGRIZEK, Michael; GUILLERY, Jean- Michael. *Communicating in Crisis: a Theoretical and Practical guide to Crisis Management*. New York: Aldine de Gruyter, 1999. 94 p.
26. PLUNKSNIS, V. Politikų papirkinėjimas ir ataskaitų falsifikavimas neišgelbsti nuo bankroto. Finansinė piramidė griūna. Veidas, 2002, Nr.5, p. 54.
27. PUPLESIS, Audrius. Apsauga nuo kracho: rizikos valdymas. Verslo žinios. 2003, lapkr.13, priedas „Karjera ir vadyba“, p.8.
28. READER, A Jossy – Bass. *Management skills*. John Wiley & Sons, Inc. 2005. P. 564 - 576.
29. REGESTER, Michael. *Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice*. The Institute of Public Relation. 1998. 208 p.
30. RUDOKAS, Jonas. Vadovas ir krizės:[apie vadybą ir marketingą]. Mokslas ir technika. 1998, Nr. 2, p.30-31.
31. RUFF, Peter; KHALID, Aziz. *Managing Communication in a Crisis*. 2004. 265 p.
32. SAKALAS, Algimantas. Įmonės krizių vadyba: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2003. 201 p.
33. SANDMAN, Peter. Crisis communication versus risk communication. Comments and Questions [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 02 02]. Prieiga per internetą: <<http://www.psandman.com/gst2001.htm#aakko>>

34. SANDMAN, Peter. *Crisis Communication: a very quick introduction*. [interaktyvus]. 2004. [žiūrėta 2006 01 25]. Prieiga per internetą: <<http://www.psandman.com/handouts/AIHA/page11.pdf>>
35. SANDMAN, Peter. *Researches in crisis communication in US*. [interaktyvus]. Žinutė Kristinai Klenauskaitei. [žiūrėta 2006 gegužės 5d.]. Asmeninis pranešimas
36. SARTRE, Veronique. *La communication de crise : Anticiper et communiquer en situation de crise*. Paris : Les édition Demos. 2003. 158 p.
37. SEYMOUR, M ; MORE, S. *Effective Crisis Management : Worldwide Principles and Practice*. Cassell. London. 220 p.
38. Significant improvement made in broadcasters' business continuity abilities : National Association of Broadcasters. [interaktyvus]. Portal Publishing Ltd, 2006. [žiūrėta 2006 03 31]. Prieiga per internetą : <http://www.continuitycentral.com/news02445.htm>
39. Sixth Future Forum on crisis communication. [interaktyvus]: World Health Organization, 2004. [žiūrėta 2006 01 25]. Prieiga per internetą: <<http://www.euro.who.int/document/E85056.pdf>>
40. STERN, E; NOHRSTEDT, D. Crisis Management in Estonia. Case studies and comparative perspectives. 1999, Vol. 3. p. 56.
41. *The Oxford english dictionary*. Second edition. Oxford: Oxford University press, 1989, Vol.4, p. 27.
42. Type of crisis. University of Houston [interaktyvus]. 2002. [žiūrėta 2006 02 06]. Prieiga per internetą: <<http://www.uh.edu/crc/steps.html>>
43. VALACKIENĖ, Asta. Kriazių valdymas ir sprendimų priėmimas. Kaunas: Technologija, 2005. 293 p.
44. WESTPHALEN, Marie - Hélène. *Communicator: Le giude de la communication d'entreprise*. 3<sup>e</sup> édition. Paris: Dunod. 1998. P. 38-53.

## Interviu orientaciniai klausimai

### Detekcija:

Nurodykite kritinį momentą, kurį organizacija buvo per patarusius penkerius metus, remiantis pateiktais, šiais krizės situacijai būdingais kriterijais:

- a. Rizikos dydis toks, kad žmonėms kyla rimtas pavojus;
- b. Žmonių pasipiktinimo dydis toks, kad jie yra susirūpinę, išsigandę, ar pikti;
- c. Situacija yra daugiau aštresnė nei įprastai – reiškiniai keičiasi greitai arba tikimasi kad greitai pasikeis.

### Prevenција/pasiruošimas:

- 1) Ar buvo organizacijoje vystomas krizių intencijos projektas, įtraukiant visų direktoratu vadovus bei skirtingų sričių darbuotojus į šį procesą?
- 2) Ar buvo organizacijoje atliekama krizių klasifikavimo pagal tikimybės ir žalos laipsnį, analizė?
- 3) Ar buvo nustatyta krizės valdymo grupė organizacijoje?
- 4) Kurių organizacijos departamentų ir skyrių vadovai buvo atsakingi už krizinės situacijos valdymą?
- 5) Ar buvo imtasi kokių veiksmų ir taktikų, užkirsti kelią artėjančiai krizei ar sumažinti jos žalą?
- 6) Ar buvo sukurtas krizių komunikacijos/ krizių vadybos planas, tokio tipo krizės valdymui?
- 7) Ar buvo sukurtos kokios instrukcijos kaip veikti krizės situacijose?
- 8) Ar buvo inicijuojamos organizacijoje pratybos prieš įvykstant tokiai krizei?

### Sulaikymas:

- 1) Kurias organizacijos publikas įvykus krizei, krizės grupės nariai informavo pirmiausiai (kas atsitiko ir kokių veiksmų bus imtasi)?
- 2) Ar Jūs buvote informuotas krizės grupės nario (skyriaus vadovo) apie tai kas atsitiko ir kokių veiksmų? (kl. skirtas eiliniams darbuotojams)
- 3) Kokio tipo komunikacijos strategija buvo panaudota krizės eigos metu? (remiantis šiomis komunikavimo strategijomis:
  - skaidrumo, paremtą visapusiškos informacijos suteikimu;
  - santūrumo, kuriam būdingas ne visos informacijos suteikimas ;
  - slėpimo, suteikti kiek įmanoma mažiau informacijos.
- 4) Kokie komunikacijos metodai buvo naudojami susisiekimui su vidinėm organizacijos publikom krizės metu? (e-paštas, asmeniniais susitikimai, telefonas ir t.t)

- 5) Ar buvo imtasi kokių veiksmų siekiant sulaikyti ir išvengti tolimesnės šios krizės eskalacijos?

**Atsigavimas:**

- 1) Ar buvo imtasi kokių veiksmų, siekiant kuo greičiau sugrįžti į normalią būklę? (susitikimai, konferencijos su valdžios atstovais ir kt.)
- 2) Ar buvo vidinėms organizacijos publikom pranešta apie krizės pasibaigimą?
- 3) Ar Jūs buvote informuotas krizės grupės nario(ių) (skyriaus vadovo) apie krizės pasibaigimą?
- 4) Kokie komunikacijos metodai buvo naudojami pranešmui apie krizės baigtį? (e-paštas, susitikimai, asmeniniai vizitai, telefonas ir t.t)

**Įvertinimas:**

- 1) Ar buvo vykdoma komunikacijos efektyvumo analizė, nustatant ką pavyko ir ko nepavyko įgyvendinti krizės metu?
- 2) Ar buvo inicijuomami susitikimai su vidinėm organizacijos publikom, perduoti informaciją apie priimtus pagerinimus?
- 3) Ar buvo imtasi kokių veiksmų, siekiant pagerinti komunikacijos valdymo procesus, įvyksiančių tokių krizinių situacijų metu ateityje? (planų, intrukcijų sukūrimas, reguliarių susitikimų nustatymas ir t.t)
- 4) Kaip Jūs galėtumėte bendrai įvertinti krizių komunikacijos efektyvumą? (puikus, geras, vidutiniškas, prastas)
- 5) Kaip Jūs manote, koks buvo esminis, efektyvaus komunikavimo procesą stabdantis barjeras, nagrinėjamos krizinės situacijos metu?
- 6) Ar Jūs sutinkate, kad krizių komunikacijos procesai turėtų būti gerinami, siekiant efektyvesnio komunikavimo šios bei kitų krizinių situacijų metu ateityje?

## Interview leading questions

### **Detection :**

Please identify one of the most critical moment in the last five years based on three criteria :

- a. the hazard is high that people are in serious danger;
- b. the outrage is high, people are very worried, angry or upset;
- c. the situation is acute rather than chronic, things are happening quickly or are expected to happen soon.

### **Prevention and preparation :**

- 1) Was there a crisis inventory project developed by all the managers of directorates and the qualified employees involved in this process ?
- 2) Was there a crisis inventory established according to the probability and damage levels ?
- 3) Was there a crisis team established in the organization ?
- 4) Which departments and division managers / directors were involved in the crisis management and communication ?
- 5) Were there any actions taken or strategies selected (indicate which one) to prevent an occurrence of the crisis or to minimize its potential damage ?
- 6) Did you develop crisis communication and crisis management plans for this kind of crisis before its occurrence ?
- 7) Were there any instructions, documents developed on how to act in critical situations ?
- 8) Were trainings/practices organized before the occurrence of the crisis inside the organization?

### **Containment:**

- 1) (To crisis group staff) : Which publics of the organization were informed first by the crisis group when the crisis occurred ?
- 2) (To the employees) : Have you been informed by a crisis group member (head of division) about what happened and what actions have to be taken ?
- 3) What kind of communication strategy was used during the crisis? (in consideration of three communication strategies) :
  - transparency – everything was said;
  - discretion – only one part of the truth was said;
  - dissimulation – the least possible was said.



- 4) Which communication methods were used to reach internal members of the organization during the crisis?
- 5) Were there any actions taken in order to try to avoid an escalation of the crisis?

**Recovery :**

- 1) Which tactics or actions were used to restore normality as soon as possible? (news, conferences, etc...)
- 2) Did you announce the end of the crisis to the employees ? (To the crisis group staff)
- 3) Or have you been informed about the end of the crisis by the crisis group (head of division)?
- 4) Which communication methods were used to announce the end of the crisis (e-mail, internet, meetings, personal visits, telephone, etc...)?

**Evaluation :**

- 1) Was an evaluation done after the crisis to determine what proved to be efficient and what did not in the communication process ?
- 2) Were meetings with internal members organized after the crisis in order to pass the information about the improvements made or to make ?
- 3) Were any actions taken after the crisis in relation with improving the management of a future crisis or preventing a future crisis in the organization? (preparation of plans/regulations, setting of regular meetings, etc...)
- 4) How would you evaluate, in general, the efficiency of the crisis communication? (perfect, good, average, poor ?)
- 5) According to you, what were the main barriers to an effective crisis communication?
- 6) Do you agree that crisis communication should be developed in a better way to have a more effective communication in similar and other critical situations in the future?

## Questions directrices de l'entrevue

### Détection :

- 1) Identifiez l'un des évènements critiques principaux des 5 dernières années, basé sur trois critères :
  - a. Le danger est élevé, les personnes sont en sérieux danger ;
  - b. L'outrage est élevé, les personnes sont très inquiètes, en colère ou contrariées ;
  - c. La situation est aiguë plus que chronique, les choses survenant rapidement ou sur le point de survenir.

### Prévention et préparation :

- 1) Y a-t-il eu un projet d'inventaire de crises développé par tous les dirigeants des directoires et les employés qualifiés impliqués dans ce processus ?
- 2) Un inventaire des crises a-t-il été établi en fonction des niveaux de probabilité d'apparition et de dommages ?
- 3) Y avait-il une cellule de crise établie dans l'organisation ?
- 4) Quels départements et managers / directeurs de division étaient impliqués dans le management et la communication de crise ?
- 5) Y avait-il eu des actions prises ou des stratégies sélectionnées (indiquez laquelle) pour prévenir une apparition de la crise ou pour minimiser ses dommages potentiels ?
- 6) Avez-vous développé des plans de communication et management de crise pour ce type de crise avant sa survenue ?
- 7) Y avait-il des instructions développées indiquant la marche à suivre en situation critique ?
- 8) Des entraînements / exercices avaient-ils été organisés au sein de l'organisation avant la survenue de la crise ?

### Maintien :

- 1) (Pour l'équipe de communication) : Quels publics de l'organisation ont été informés en premier au moment de la survenue de la crise ?
- 2) (Pour les employés) : Avez-vous été informés par un membre de la cellule de crise (ou supérieur hiérarchique) sur ce qui s'était produit et quelles actions allaient être prises ?

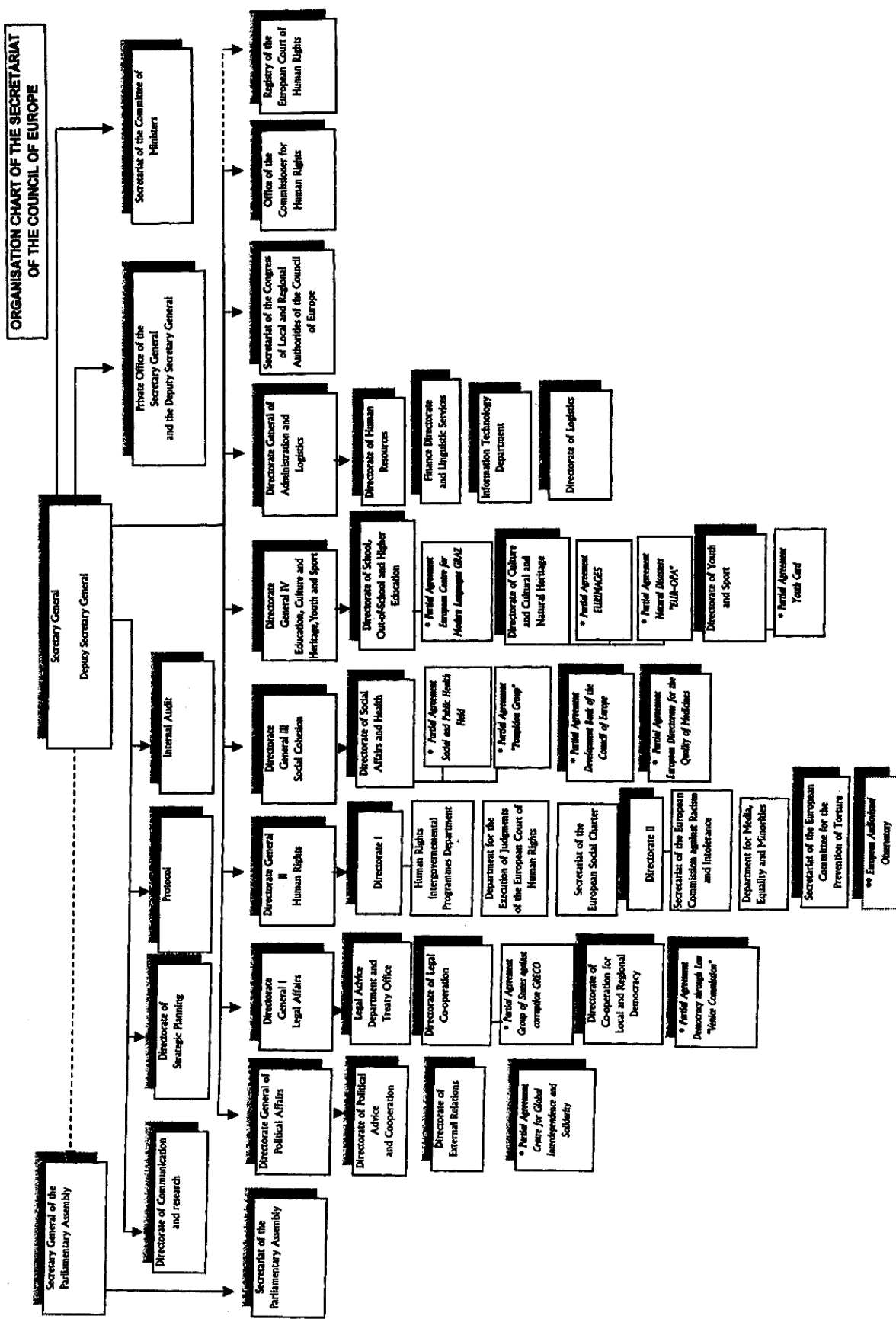
- 3) Quel type de stratégie de communication a été utilisée pendant la crise (en considérant les stratégies de communication) ?
  - Transparence – tout a été dit ;
  - Discrétion – seulement une partie de la vérité a été transmise ;
  - Dissimulation – on a communiqué le moins possible.
- 4) Quelles méthodes de communication ont été utilisées pour atteindre le public interne de l'organisation durant la crise ?
- 5) Des actions ont-elles été prises pour essayer d'empêcher l'escalade de la crise ?

### **Récupération :**

- 1) Quelles tactiques ou actions ont été utilisées pour restaurer la normalité le plus rapidement possible ? (nouvelles, conférences, etc...)
- 2) Aviez-vous annoncé la fin de la crise aux employés ?
- 3) Ou aviez-vous été informés de la fin de la crise par la cellule de crise (ou supérieurs hiérarchiques) ?
- 4) Quelles méthodes de communication ont été utilisées pour annoncer la fin de la crise (mél, internet, réunions, visites personnelles, téléphone, etc...)

### **Evaluation :**

- 1) Une évaluation a-t-elle été effectuée après la crise pour déterminer ce qui a été efficace et ce qui ne l'a pas été, concernant le processus de communication ?
- 2) Des réunions avec le personnel interne ont-elles été organisées après la crise dans le but d'informer sur les améliorations effectuées ou en prévision ?
- 3) Des actions ont-elles été prises à l'issue de la crise concernant l'amélioration du management d'une future crise ou la prévention d'une future crise dans l'organisation ? (préparation de plans / réglementation, programmation de réunions régulières, etc...)
- 4) Comment évalueriez-vous, de manière générale, l'efficacité de la communication de crise ? (parfaite, bonne, moyenne, faible ?)
- 5) Selon vous, quelles furent les barrières principales à une communication de crise efficace ?
- 6) Etes-vous d'accord sur le fait que la communication de crise devrait être développée pour obtenir une communication plus efficace dans les situations critiques identiques ou autres à venir ?



## LA COMMUNICATION DE CRISE DANS LES ORGANISATIONS MODERNES

Kristina Klenauskaite

La communication est une des fonctions les plus importantes dans le management de crise. Le but d'une communication de crise efficace est d'être le plus rapide possible, surtout dans le cas précis de l'organisation pour laquelle l'approche communicative doit être honnête, ouverte, initiée, de confiance et intéressée. L'élément clé au sein de l'organisation et de la société doit être d'essayer de manager la crise par la communication. Une communication efficace peut aider à minimiser les aspects négatifs, à développer et à garder une image dans la société et contre l'autorité des institutions. Communiquer pendant la crise est la base de cette étude.

L'objet de ce travail est la communication de crise dans l'organisation moderne. Le but est basé, pour la partie théorique, sur l'analyse du fonctionnement de la communication de crise, d'en tirer les principaux processus, et sur cette base, d'analyser les processus internes de communication pour évaluer l'efficacité de la communication de crise.

Pour atteindre ce but, des analyses de documents, des focalisations de groupe et des méthodes d'interviews ont été utilisées. La principale attention est dirigée vers la communication de crise, en mettant l'accent sur le profit que peut en tirer l'organisation moderne.

L'exercice a été réalisé en analysant le concept de communication de crise ; les théories de communication de crise ; l'organisation de cette communication de crise et les spécifications de son management pour réaliser une recherche et une évaluation de son efficacité au sein d'une organisation choisie, ainsi que d'en étendre les tendances et les perspectives à une dimension internationale. Pour effectuer cette recherche, le Conseil de l'Europe a été choisi. L'auteur a tenté de connaître le degré d'efficacité de la communication de crise dans cette organisation internationale, à laquelle la Lituanie adhère.

Après les résultats de cette recherche, nous pouvons résumer que l'attention portée à la communication de crise est insuffisante, sachant que dans une telle organisation, les risques encourus sont plus importants que pour d'autres organisations.