

Vilniaus universitetas

Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras

Gediminas Galkauskas,

Tarptautinės komunikacijos magistro studijų studentas

**KRIZIŲ VADYBA INFORMACINĖJE VISUOMENĖJE. RYŠIAI SU
VISUOMENE**

MAGISTRO DARBAS

Vadovas Prof. R. Gudauskas

Vilnius, 2006

Gedimino Galkausko magistro darbas

tema

„Krizių vadyba informacinėje visuomenėje. Ryšiai su visuomene“

parengtas gynimui.

(data) (vadovo parašas)

Darbas įregistruotas _____ centre

(data) (administratorės parašas)

Magistro darbą ginti leidžiu

_____ (centro direktoriaus parašas) _____

(data)

Recenzentu skiriu

(data) (direktoriaus parašas)

Darbą recenzavimui gavau

(data) (recenzento parašas)

Gediminas Galkauskas

Ga241

Krizių vadyba informacinėje visuomenėje. Ryšiai su visuomene: magistro darbas/ Gediminas Galkauskas, mokslinis vadovas prof. R. Gudauskas; Vilniaus universitetas. Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras. – Vilnius, 2006, - 59 lap., [2] lap.: lent. – Mašindr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 57-58 (17 pavad.).

UDK 65:659.4

Krizių vadyba informacinėje visuomenėje, ryšiai su visuomene, įmonės reputacija, reputacijos apsauga, krizių prevencija

Magistro darbo objektas - krizių vadyba informacinėje visuomenėje ryšių su visuomene priemonėmis. Darbo tikslas yra išnagrinėti krizių vadybos ir komunikacijos literatūrą bei suformuoti teorinį modelį kaip efektyviai valdyti krizes RSV pagalba, o tuo pačiu nustatyti kaip Lietuvos įmonės yra pasiruošusios krizėms ir savo reputacijos gynimui. Pagrindiniai darbo uždaviniai: išanalizuoti teorinę medžiagą ir sukurti teorinį modelį kaip įmonės turi elgtis krizės metu, kad sėkmingai spręstų iškilusias problemas ir apsaugotų savo reputaciją; atlikti kokybinį tyrimą, kuris padėtų nustatyti kaip įmonės yra pasiruošusios krizinėms situacijoms ir savo reputacijos gynimui.

Naudojantis teorine mokslinių publikacijų analize bei kokybiniu tyrimu, nustatyta, kad Lietuvos įmonės nėra pasiruošusios krizinėms situacijoms ir savo reputacijos gynimui. Išsiaiškinta, kad krizių vadyba privalo būti nuolat besitęsiantis procesas, kuriam reikia skirti didelį dėmesį. Tik tokiu būdu galima efektyviai pasiruošti krizinėms situacijoms, jų metu sėkmingai jas valdyti ir taip apginti įmonės reputaciją. Lietuvos įmonių kokybinis tyrimas atskleidė, kad įmonės nėra visapusiškai pasiruošusios krizių valdymui ir reputacijos gynimui, todėl būtina atkreipti didesnę dėmesį į šią sritį.

Magistro darbas *gali būti naudingas* krizių valdymo praktikams bei teoretikams, vadybos disciplinų dėstytojams, įmonėms ir studentams.

TURINYS

Įvadas

1. Krizės samprata
 - 1.1. Krizės apibrėžimai
 - 1.2. Krizės gyvenimo etapai
 - 1.3. Krizių valdymo kategorijos
 - 1.4. Krizių bendrybės
 - 1.5. Krizių priežastys
2. Krizių prevencija
 - 2.1. Pearsono ir Mitrofo strateginio krizių valdymo postulatai
 - 2.2. Grėsmių nustatymas ir efektyvi krizių prevencija
 - 2.3. Krizių valdymo planas ir komanda
 - 2.3.1. Pasiruošimas krizinėms situacijoms
 - 2.3.2. Krizių valdymo planas
 - 2.3.3. Krizių valdymo komanda
3. Krizių valdymas ir ryšiai su visuomene
4. Krizės valdymo etapai
 - 4.1. Krizės valdymo etapai
 - 4.2. Įmonės reputacijos apsauga
 - 4.3. Krizės valdymo veiksmai
 - 4.4. Įmonės viešas veidas krizių komunikacijos metu
 - 4.5. Pokrizinė komunikacija
5. Komunikacijos efektyvumo krizės metu įvertinimas
6. Kokybinis Lietuvos įmonių pasirengimo krizinėms situacijoms tyrimas
 - 6.1. Tyrimo metodologija
 - 6.2. Krizės suvokimas
 - 6.3. Krizių prevencija
 - 6.4. Krizės komunikacijos planas ir krizių valdymo komanda
 - 6.5. Krizės valdymas ir komunikacija
 - 6.6. Krizės pabaiga ir pokrizinė komunikacija
 - 6.7. Tyrimo apibendrinimas

Išvados

Bibliografinių nuorodų sąrašas

Crisis Management in Information Society. Public Relations (Summary)

Priedai

1 priedas. Giluminių interviu išrašai

IVADAS

Krizių vadyba informacinėje visuomenėje įgauna dar vieną dimensiją. Šalia realios problemos ir jos sprendimo būdo, atsiranda ir informacinė dimensija, t.y. koks krizės ir jos sprendimo būdo įvaizdis bus sukurtas visuomenėje - ar bus apsaugoti ne tik fiziniai organizacijos resursai, bet ir jos reputacija.

Šiame darbe pagrindinis dėmesys bus skiriamas krizių vadybai ryšių su visuomene (RSV) aspektu. RSV yra viena iš šiuolaikinės vadybos formų, todėl reikėtų atidžiau pažvelgti į tai, kaip tokia vadybos forma, kurią įvairios pasaulinės RSV bendrovės įvardija kaip įmonės (organizacijos) reputacijos valdymą, padeda ginti įmonės įvaizdį ir resursus krizinėse situacijose. Krizių vadybos ryšių su visuomene priemonėmis pagrindinis tikslas ir yra įmonės reputacijos apsaugojimas krizės metu.

Šiame darbe autorius remiasi prielaida, kad krizės informacinėje visuomenėje nėra tol, kol ji netampa vieša, t.y. netampa žiniasklaidos, visuomenės, partnerių aptarimo objektu. Šiame darbe kalbama apie komunikacinius krizės valdymo aspektus. Tačiau komunikacija krizės metu yra neatsiejama nuo realių veiksmų, todėl darbe bus detaliau pažvelgta į tai, kaip RSV padeda „sustyguoti“ krizių valdymo darbus ir taip ginti įmonės reputaciją bei minimizuoti krizės žalą.

Lietuvoje iki šiol nėra atlikta išsamesnių studijų apie krizių valdymą ir komunikaciją krizių metu, juo labiau nėra įvertintas Lietuvos įmonių pasirengimas krizinėms situacijoms ir galimybė ginti savo reputaciją tokiems atvejams atsiradus.

Turint omenyje, kad įmonės įvaizdis įgauna vis didesnę svarbą įmonės verslo sėkmei būtina mokėti ginti savo reputaciją. Praktiškai, tai bus pirmoji išsamesnė giluminė studija apie tai kaip Lietuvos įmonės suvokia krizes ir yra joms pasirengusios. Kartu su teoriniu pagrindu ir išvadose pateikiamomis rekomendacijomis darbas gali būti itin naudingas įmonėms Lietuvoje, siekiant įvertinti savo pasirengimą ir kuriant savo krizių vadybos modelius. Moksliskai šis darbas aktualus tuo, kad tai tikriausiai vienas pirmųjų bandymų į krizių komunikaciją pažvelgti ne tik kaip į vadybos funkciją, kurios dėka žinoma, kokių veiksmų imtis ir kada, tačiau kaip ir įmonės veiklos filosofiją, kad krizių vadyba turi būti nuolatinis procesas, norint efektyviai apginti reputaciją krizės metu.

2004 metų pabaigoje laikraštis „Verslo žinios“ tęsdamas savo leidinių seriją „Konsultacijos vadovui“ išleido leidinį „Viešieji ryšiai versle“, kurį paruošė ryšių su visuomene agentūra „Viešųjų ryšių partneriai“ (dabar VRP | Hill & Knowlton). Šiame leidinyje yra atskiras skyrius „Viešieji ryšiai kaip krizių valdymo priemonė“. Tai yra pakankamai bendrinė studija, kurioje analizuojami būtini komunikaciniai veiksmai krizinėmis sąlygomis. Studijoje rekomenduojama kokių veiksmų imtis krizės metu, tačiau nepakankamai aiškiai įvardijama kaip ginti savo reputaciją iškilus krizei. Todėl šiame

darbe „Krizių vadyba informacinėje visuomenėje. Ryšiai su visuomene“ bus giliau pažvelgta kaip krizės sąlygomis ginti savo reputaciją. Dar galima paminėti B. Janulevičiūtės, J. Bielevičienės ir V. Dambravos studiją „Krizinių situacijų organizacijose valdymo aspektai ryšių su visuomene tarnybų požiūriu“, kurioje taip pat aptariamas tik krizių valdymo veiksmai pažingsniui.

Šio darbo objektas yra krizių komunikacija ir jos svarba įmonių reputacijos išsaugojimui krizinėse situacijose.

Kalbant apie įmonės reputacijos gynimą krizės sąlygomis šiame darbe pagrindinai remiamasi James E. Grunig ir W. Timothy Coombs suformuotais gerų santykių kūrimo ir reputacijos apsaugos principais, kurie itin vertingi iškilus krizei.

Šio darbo tikslas yra išnagrinėti krizių vadybos ir komunikacijos literatūrą bei suformuoti teorinį modelį kaip efektyviai valdyti krizes RSV pagalba, o tuo pačiu nustatyti kaip Lietuvos įmonės yra pasiruošusios krizėms ir savo reputacijos gynimui.

Siekiant pasiekti užsibrėžtą darbo tikslą yra numatyti šie uždaviniai:

- 1. išanalizuoti teorinę medžiagą ir sukurti teorinį modelį kaip įmonės turi elgtis krizės metu, kad sėkmingai spręstų iškilusias problemas ir apsaugotų savo reputaciją;**
- 2. atlikti kokybinį tyrimą, kuris padėtų nustatyti, kaip įmonės yra pasiruošusios krizinėms situacijoms ir savo reputacijos gynimui ir taip išskirti krizių suvokimo tipologijas.**

Šiame darbe yra ginami tokie teiginiai:

- 1. RSV yra vienintelis būdas apginti įmonės reputaciją krizės metu;**
- 2. Lietuvos įmonės, kurioms reikėtų turėti krizių vadybos planus dėl galimo krizinių situacijų potencialų jų verslo šakose, nėra pasiruošusios krizinėms situacijoms ir savo reputacijos gynimui.**

Pirmasis teiginys bus tvirtinamas arba atmetamas analizuojant teorinę literatūrą. Hipotezei pasitvirtinus, bus nustatyta, kokie turi būti konkretūs RSV veiksmai krizės sąlygomis, kad įmonės reputacija būtų apginta.

Antrasis teiginys bus tvirtinamas arba atmetamas, išanalizavus kokybinį tyrimą, kuris atliktas 2006 metų balandžio – gegužės mėnesiais. Kokybinis tyrimas buvo atliktas giluminių interviu pagrindu su aštuoniomis Lietuvos įmonėmis. Dalis šių įmonių turėjo krizės prevencijos, valdymo ir komunikacijos planus, kita dalis neturėjo. Siekiant verificuoti įmonių atstovų atsakymus, gautus giluminių interviu metu, buvo taip pat atlikti papildomi du interviu su Lietuvos žurnalistais, rašančiais verslo tema apie tai, kaip krizės metu įmonės bendrauja su žiniasklaida. Pasitvirtinus teiginiui dėl

Lietuvos įmonių nepasirengimo krizinėms situacijoms ir reputacijos gynimui, bus formuluojamos išvados ir rekomendacijos, kurios padėtų įmonėms pasiruošti krizėms ir savo reputacijos gynimui.

Darbas susideda iš šešių dalių. Pirmojoje dalyje apibrėžiama krizės samprata. Tai yra labai svarbi darbo dalis, nes tik tinkamai apibrėžus galimą krizę, jai galima tikslingai pasiruošti ir efektyviai ją valdyti.

Antrojoje dalyje analizuojama krizių prevencija ir pasiruošimo krizei stadija. Kadangi darbe daroma prielaida, kad krizės valdymas yra nuolat besitęsiantis procesas, prevencijos stadija yra itin svarbi nustatant galimas grėsmes, būdus joms įveikti, o tuo pačiu suvaldyti problemas, kol jos dar netapo krizėmis. Be to, čia aptariama ir įgalinančios krizių valdymo komandos suformavimas, kuris laikomas viena iš sėkmingos krizės valdymo prielaidų. Ši dalis svarbi ir tuo, kad būtent šios stadijos metu turi būti kuriama teigiama įmonės reputacija - kaip viena iš galimybių efektyviai suvaldyti krizes joms iškilus.

Trečiojoje dalyje apibrėžiama RSV svarba krizių valdymo procese. Šioje darbo dalyje yra pateikiamos krizių valdymo galimybės RSV priemonėmis.

Ketvirtojoje darbo dalyje analizuojami krizės valdymo veiksmai ir reputacijos gynimo strategijos krizės sąlygomis. Ši darbo dalis yra itin svarbi, siekiant suvokti kaip reikia suvaldyti krizę, tinkamai apsaugoti įmonės reputaciją bei minimizuoti atsiradusią žalą.

Penktojoje darbo dalyje aptariama, kokias būdais reikia įvertinti krizių vadybos sėkmę ar nesėkmę. Kadangi darbe daroma prielaida, kad krizės valdymas yra nuolat besitęsiantis procesas, ši krizės vadybos stadija yra itin svarbi, siekiant tinkamai įvertinti krizių valdymo veiksmus, pasimokyti iš klaidų ir geriau pasiruošti ateities krizėms.

Šios penkios rašto darbo dalys yra teorinio modelio suformavimas, kuris patvirtins arba paneigs, kad ryšių su visuomene priemonėmis krizių metu ginama įmonės reputacija. Tuo tarpu šeštoji dalis yra tiriamoji ir remsis jau suformuotu teoriniu modeliu.

Šeštojoje darbo dalyje pateikiama Lietuvos įmonių pasirengimo krizinėms situacijoms ir reputacijos gynimui kokybinė analizė. Tyrimas buvo atliktas teorinio modelio pagrindu. Daroma prielaida, kad tik besivadovaujant tokiu teoriniu modeliu galima efektyviai valdyti krizes ir ginti įmonės reputaciją. Todėl teorinis modelis yra Lietuvos įmonių pasirengimo krizinėms situacijoms vertinimo kriterijus. Čia analizuojama kaip įmonės suvokia krizę, kaip jai ruošiasi, kokių veiksmų imtųsi krizės atveju bei kaip gintų savo reputaciją. Giluminių interviu forma buvo pasirinkta todėl, kad įmonės labai saugo savo pasiruošimą krizėms (daugumoje atvejų tai yra konfidenciali informacija), be to, tai yra vienintelis būdas išsiaiškinti pasiruošimo krizinėms situacijoms kokybę, nes vien tik krizių vadybos plano turėjimas neimplikuoja sėkmingo krizės valdymo.

Darbo išvadose įvertinama esama situacija, o taip pat pateikiamos rekomendacijos Lietuvos įmonėms kaip efektyviai pasiruošti krizinėms situacijoms ir savo reputacijos gynimui.

1. KRIZĖS SAMPRATA

Versle krizės gali būti susijusios ne tik su vidine įmonės veikla, jos aplinka, bet ir su žmonėmis: darbuotojais, klientais, plačiaja visuomene. Jei įvyksta krizė, prie turtinių ir finansinių nuostolių prisideda ir moraliniai nuostoliai – prarandamos įvaizdžio pozicijos, sumažėja verslo partnerių, klientų, investuotojų pasitikėjimas, be to, tokioje situacijoje padidėja žiniasklaidos dėmesys. Daugelio krizės sukeltų nemalonumų galima išvengti, realios galimybės sušvelninti krizių padarinius atsiranda planuojant ne tik fizinius, bet ir komunikavimo veiksmus¹.

Turint omenyje, kad šiuolaikinių technologijų pagalba žinios apie krizę gali greitai pasiekti kiekvieną žmogų, labai svarbi greita reakcija į krizę. Siekiant greitai ir tinkamai reaguoti į krizę informacinėje visuomenėje, reikia tinkamo pasirengimo.

Aplinkos dėmesys krizėms nėra vienodas: vienos krizės pritraukia tik aplinkinių gyventojų dėmesį, kitos vietinės žiniasklaidos susidomėjimą, dar kitos tampa ne tik regioninės ar nacionalinės, bet ir tarptautinės visuomenės ir žiniasklaidos susidomėjimo objektu².

Pagal savo pobūdį krizes galima išskirti į kelias grupes³:

1. Natūraliai kylančios krizės

Natūraliai kylančios krizės gali būti apibūdintos kaip krizės, kurioms neįmanoma pasirengti, tačiau bet koku atveju jos gali sukelti neigiamų pasekmių su krizėmis susijusių bendrovių įvaizdžiui ar pasitikėjimui jomis. Tokių krizių pavyzdžiai: 2004 metų gruodžio pabaigoje praūžęs cunamis Azijos valstybėse, Baltijos jūroje sudužęs laivas ir pan.

2. Žmonių sukeltos krizės

Didelę dalį krizių sukelia žmogiškieji veiksmai, t.y. krizės kyla dėl žmonių klaidų, nerūpestingumo, neatidumo arba jos būna sukeltos tyčia. Tokių krizių galima išvengti, bandant jas numatyti.

Šios krizės paprastai labai kenkia įmonės reputacijai ir pareikalauja daugiau išlaidų šias krizes suvaldyti.

¹ Verslo žinios Konsultacijos vadovui "Viešieji ryšiai versle". 2004 p. 1 (11.1)

² Ten pat, p. 2 (11.1)

³ Argenti P. A. Corporate Communication – McGraw-Hill Companies, Inc., 2003, p. 194

Tokių krizių pavyzdžiai: priverstinis vadovų atsistatydinimas, potencialiai žlugdanti civilinė byla, viešas kaltinimas nepadoriu elgesiu, gaminamo produkto defektas ir pan.

3. Aukos situacijos krizės

Tokios krizės paprastai kyla ne dėl tam tikros įmonės kaltės, tačiau dėl susiklosčiusių aplinkybių įmonė tampa situacijos auka. Šiuo atveju nėra svarbu ar krizė yra natūrali, ar sukelta žmonių, įmonė gali tapti kalta ir vienu, ir kitu atveju, jei nesugeba pažaboti krizės.

Ryšių su visuomene darbas, kilus tokiai krizei, iškomunikuoti kokį vaidmenį (kaltininko ar aukos) atliko įmonė esamomis aplinkybėmis. Bet kokiu atveju galutinis visuomenės nuosprendis priklausys nuo to, kaip į krizę reagavo ir ją sprendė pati bendrovė.

1. 1. Krizės apibrėžimai

Planuojant krizių valdymą ir jo komunikacijos planą, būtina atskirti du dalykus – nemalonumus ir krizes, nes tai yra skirtingos reakcijos ir požiūrio reikalaujantys atvejai. Štai vienas iš krizės apibrėžimų: krizė yra katastrofa, kuri arba yra kilusi natūraliai, arba yra žmogaus klaidų, įsikišimo ar netyčinių ketinimų rezultatas. Ji gali atnešti apčiuopiamą nuostolį, pavyzdžiui gyvybės ar turto sunaikinimą, arba neapčiuopiamą nuostolį, tokį kaip organizacijos pasitikėjimo savimi praradimas ar kita žala reputacijai⁴.

David Umansky pateikia tokį krizės apibrėžimą: intensyvi nestabili būklė, kuri baigiasi ryžtingais pakeitimais⁵. Ole R. Holsti teigia, kad “krizė – tai situacija, kuriai būdingas netikėtumas, pavojus svarbioms vertybėms bei trumpas laikotarpis, per kurį reikia priimti sprendimą”. Stevenas Finkas krizę apibrėžia kaip situaciją, kuri „perspėja apie augančią riziką, kuriai valdžia ir žiniasklaida skiria daug dėmesio, kuris trukdo normaliai veiklai, griaua organizacijos įvaizdį ir žlugdo kompanijos vadovybę”. Kompanija Pacific Telesis krizę apibrėžia taip: „Krizė – ypatingas įvykis ar įvykių seka, neigiamai veikianti organizacijos kuriamą produktą, jos reputaciją ar finansinį stabilumą, taip pat darbuotojų, bendruomenės ar visuomenės sveikatą bei gerovę”⁶. Krizės yra grėsmės, kurios turi potencialą sukurti neigiamus ir nepageidautinus rezultatus, t.y. grėsmės sukelia žalą⁷.

Maria Koster ir Helen Politis-Norton teigia, kad krizė kyla tada, kai įmonė nebegali kontroliuoti įvykių eigos ir koku greičiu tie įvykiai vyksta krizės metu⁸.

⁴ Ten pat, p. 194

⁵ Verslo žinios Konsultacijos vadovui „Viešieji ryšiai versle”. 2004 p. 3 (11.1)

⁶ Ten pat, p. 3 (11.1)

⁷ Coombs W. Timothy „Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding“, SAGE Publications, 1999 m., p. 3

⁸ Koster M.C., Politis-Norton H. Crisis Management Strategies <search.epnet.com>

Apibendrinus šiuos apibrėžimus, galima teigti, jog krizė - tai situacija, kai padidėja visuomenės dėmesys, įmonė gali patirti ar sukelti įvairaus dydžio nuostolius ir jos reputacijai iškyla grėsmė.

1.2. Krizės gyvenimo etapai

W. Timothy Coombs savo knygoje „Besitęsianti krizių komunikacija: planavimas, valdymas ir atsakas” teigia, kad krizė yra procesas, kurį sudaro atskiros pakopos, iš kurių kiekviena turi savo vidinę logiką ir turi būti valdoma atskirai⁹. Šio požiūrio bus nuosekliai laikomasi ir šiame darbe. Visų pirma bus aptartos krizės prevencijos pakopos, vėliau krizių valdymo, dar vėliau pokrizinės komunikacijos. Toks pats nuoseklumas bus išlaikomas ir sisteminant kokybinio tyrimo rezultatus. Galima paminėti kelis krizės gyvenimo etapus. Finkas teigia, kad kiekviena krizė turi keturis gyvavimo etapus: prodrominį – signalai, kad potenciali krizė egzistuoja; krizės proveržio – atsiranda veiksnys, sukeliantis krizę ir nuostolius; chroninį – krizės poveikis mažėja, nes imamasi krizės valdymo veiksmų; išsprendimo – yra aiškus signalas, kad krizė baigėsi ir ji nebėra įdomi tikslinėms įmonės publikoms. Mitroffas pateikia penkių pakopų krizės gyvavimo modelį: krizės signalų identifikavimas, bandymai ir prevencija, nuostolių minimizavimas ir lokalizavimas, atstatymas ir mokymasis¹⁰. Atkreiptinas dėmesys, kad aiškiai matomi krizės gyvavimo etapai ir tai rodo, kad krizė linkusi evoliucionuoti. Turint omenyje, kad aiškiai ir nuosekliai yra judama nuo vienos krizės pakopos iki kitos, galima daryti prielaidą, kad įmanoma užkirsti krizei kelią jos pradiniuose evoliucijos etapuose. Todėl, atidžiai nagrinėjant kiekvieną krizės evoliucijos pakopą, bus analizuojama kaip efektyvus ir tikslingas darbas kiekvienoje iš pakopų gali padėti suvaldyti krizę ir taip sumažinti galimus nuostolius. Krizės komunikacija yra nuolat besitęsiantis procesas, tai ir sunkus darbas, tačiau tai leidžia įgyvendinti efektyvią krizės prevencijos, valdymo ir komunikacijos programą¹¹.

1.3. Krizių valdymo kategorijos

Krizių valdymo institutas (Institute for Crisis Management) verslo krizę apibrėžia kaip „bet kurią problemą, kuri sukelia neigiamą aplinkinių reakciją ir baigiasi potencialiai negatyviu visuomenės nuomonės pasikeitimu”¹². Institutas pateikia 16 verslo krizių kategorijų¹³:

1. Katastrofos.

⁹ Coombs W. Timothy „Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding“, SAGE Publications, 1999 m., p. 10

¹⁰ Ten pat, p. 11-12

¹¹ Ten pat, p. 9

¹² ICM Crisis Report <www.crisisexperts.com/02creport.htm>

¹³ Ten pat

2. Aplinkos sukeltos krizės.
3. Darbuotojų inicijuoti teismo procesai.
4. Vartotojų teisių gynimo veiksmai.
5. Produktų defektai ir atšaukimai.
6. Diskriminacija.
7. Vadovų atleidimas.
8. Finansiniai nuostoliai.
9. Staigūs ir dideli pralaimėjimai konkurentams.
10. Vidiniai nesutarimai įmonėje, darbo ginčai.
11. Neūkiškumas.
12. Seksualinis priekabiavimas.
13. Skundai.
14. Tarnybiniai nusikaltimai.
15. Prievarta darbo vietoje.
16. Nelaimingi atsitikimai.

Kiekviena organizacija, turėdama omenyje savo verslo specifiką, galėtų papildyti šį sąrašą. Šios kategorijos padeda, vykdant krizių prevenciją, identifikuoti informacinius šaltinius, kuriuos būtina nuolat stebėti ir analizuoti, siekiant laiku pajaušti artėjančią krizę.

1. 4. Krizių bendrybės

Kiekviena krizė yra unikali, tačiau, nežiūrint to, galima jas sugrupuoti pagal bendrus ypatumus¹⁴:

1. Netikėtumo veiksnys.
2. Informacijos stoka (įmonė neturi pakankamai informacijos, tačiau atsiduria situacijoje, kai reikia greitai ir efektyviai viską paaiškinti).
3. Greita įvykių seka (veiksmas labai intensyvus, o įvykių sparta veikia įmonę bei jos sprendimus).
4. Intensyvus tikrinimas ir peržiūrėjimas (įmonė, jos aplinka, taip pat žiniasklaida atidžiai seka krizę ir įvykius, tačiau įmonės vadovybė dažnai nėra pasirengusi atsidurti žiniasklaidos, ypač nekantrios krizės metu, dėmesio centre, o įmonės atsakymams parengti ir rezultatams apibendrinti nepakanka laiko).

¹⁴ Argenti P. A. Corporate Communication – McGraw-Hill Companies, Inc., 2003, p. 195

Literatūroje, nagrinėjančioje krizių valdymą, galima rasti tokį terminą kaip nuspėjamos krizės, kurios apibrėžiamos kaip „krizės, kurios iš pradžių būna nedidelės ir vyksta tik organizacijos viduje, ir galėtų būti įvardytos kaip problema bei potenciali krizė, prieš jai patenkant į viešumą”¹⁵. Tobulėjant šiuolaikinėms technologijoms bei didėjant jų įtakai verslo procesams, didėja ir tikimybė atsirasti krizėms dėl technologijų kaltės.

Krizių valdymo institutas JAV atliko įmonių apklausą. Išanalizavus jos rezultatus paaiškėjo, kad absoliuti dauguma įmonių bijo netikėtų krizių – stichinių nelaimių, gaisrų, sproгимų. Tačiau paradoksalu yra tai, kad dviejų trečdalių kilusių krizių galima buvo išvengti.

1. 5. Krizių priežastys

Nuspėjamos krizės dažnai yra ignoruojamos arba neteisingai vertinama potenciali jų grėsmė. Dažniausiai krizės prasideda dėl to, kad įmonės vadovybė yra neveikli arba neigia krizės galimybę¹⁶.

Thomas J. Roachas teigia, kad kiekviena įmonė turi turėti krizės valdymo planą, nes jei nėra plano, įmonės linkusios nutraukti komunikaciją, kas tiesiogiai didina krizės nuostolius. Nenorėjimas komunikuoti savaime suprantamas, nes jei darbuotojai ir vadovybė nėra paruošta komunikuoti ji paprasčiausiai negali to daryti¹⁷.

Pirmasis žingsnis, siekiant laiku suvaldyti krizes, – įvertinti krizių tikimybę¹⁸. Krizės pavojus būdingas kiekvienai įmonei, nesvarbu, kokia veikla ji verčiasi ar kur randasi. Dauguma ekspertų teigia, jog įmonės tinkamai neįvertina, kokios pažeidžiamos jos gali tapti ištikus krizei¹⁹.

Juolab, kad ištikus krizei, žmonės stengiasi sukaupti kuo daugiau informacijos, labiau pasitiki žiniasklaida ir tikisi iš įmonės tikslumo bei operatyvumo²⁰.

W. Timothy Coombs taip pat įvardija ir priežastis dėl ko pastaraisiais metais dažniau kyla krizės:

- a) suinteresuotų grupių aktyvumas. Jos vis labiau linkusios garsiai reikšti savo nuomonę bendraudamos su įmone;
- b) naujos komunikacijų technologijos, kurių dėka naujienos skinda daug greičiau ir plačiau;
- c) didesni statymai (didesnė rizika). Šiais laikais rinkoje žaidžiama didesniais pinigais, todėl nuostoliai ir žala paprastai būna daug didesnė²¹.

¹⁵ ICM Crisis Report <www.crisisexperts.com/02creport.htm>

¹⁶ Verslo žinios Konsultacijos vadovui „Viešieji ryšiai versle”. 2004, p. 7 (11.1)

¹⁷ Roach T. J. Planning for a crisis <search.epnet.com>

¹⁸ Verslo žinios Konsultacijos vadovui „Viešieji ryšiai versle”. 2004, p. 7 (11.1)

¹⁹ Ten pat, p. 7 (11.1)

²⁰ Ten pat, p. 7 (11.1)

²¹ Coombs W. Timothy „Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding“, SAGE Publications, 1999 m., p. 5-6

Krizių vadybos institutas, stebintis krizes visame pasaulyje jau dešimt metų, apibendrintai teigė, kad dauguma krizių kyla dėl vadybos kaltės (apie 53 proc.), 28 proc. dėl darbuotojų kaltės, likusi krizių dalis kyla dėl kitų priežasčių (1 schema)²². Žemiau pateikiama lentelė apie krizės priežasčių pasiskirstymą per paskutinius dešimt metų:

1 schema



²² Annual ICM Crisis Report News Coverage of Business News During 2004
< <http://www.crisisexperts.com/04report.htm> >

2. KRIZIŲ PREVENCIJA

Krizei reikia būti pasiruošus nuolat. Šiuolaikiniame dinamiškame pasaulyje naivu tikėtis, kad verslas nuolat augs ir nesusidurs su laukiamomis ar netikėtomis problemomis. Maria Koster ir Helen Politis-Norton teigia, kad reiktų klausti ne ar ištiks krizė, o kada?²³ Todėl greičiausiai krizė ištiks tuos, kurie galvoja, kad krizės nebus ir jai ruoštis nereikia. Anksčiau jau minėta, kad krizės sėkmė didžiąja dalimi labai priklauso nuo pirmosiomis krizės akimirkomis priimtų sprendimų.

Tai, kad daugumai krizių gali būti iš anksto pasiruošta, rodo ir Krizių valdymo instituto 2005 metais išleista kasmetinė krizių ataskaita, kurioje teigiama, kad net 71 proc. krizių buvo smilkstančios (2 schema), t.y. joms buvo galima iš anksto pasiruošti ar net neleisti joms atsitikti.

2 schema

Palaiapsniui kylančių ir staigių krizių santykis²⁴



Ryšių su visuomene specialistai išskiria dar vieną atvejį, kai nesėkmė krizės atveju yra beveik garantuota. Toks atvejis būna tada, kai įmonė yra įsitikinusi, kad krizės valdymas teisinėmis

²³ Koster M.C., Politis-Norton H. Crisis Management Strategies <search.epnet.com>

²⁴ Annual ICM Crisis Report News Coverage of Business News During 2004
< <http://www.crisisexperts.com/04report.htm>>

priemonėmis (apkaltinti ką nors šmeižtu ir paduoti į teismą) kainuos mažiau nei RSV priemonės, net ir tuo atveju, kai įmonė ar juos darbuotojai patys kalti dėl krizės atsiradimo²⁵.

Krizių prevencija yra bendrovės atsakingo požiūrio į savo reputaciją, produktus ir paslaugas išraiška. James E. Grunig, Merilendo universiteto RSV profesorius, teigia, kad gera krizės komunikacija yra ta, kuri pradeda dar prieš atsirandant problemai. Jis teigia, kad „jei bendrovė savo publikoms iki incidento ar krizės skiria mažai dėmesio – galimybių išspręsti problemą nedaug“²⁶.

Jameso E. Grunigo teiginius patvirtina ir Thomas J. Roachas, kuris teigia, kad pats efektyviausias krizės valdymo būdas yra užmegzti gerus santykius su savo tikslinėmis auditorijomis dar prieš kylant krizei. Kai pastoviai komunikuojama, tą nesunku daryti ir krizės metu, kai tai yra labai būtina²⁷.

Tą patvirtina ir tai, kad įmonės, turinčios gerą įvaizdį, sugeba įveikti krizes lengviau, nes jos jau turi „pasitikėjimo kreditą“. Tačiau net ir turinti gerą įvaizdį bendrovė turi nuolat stebėti savo „jautrias vietas“. Ji privalo įdėmiai sekti savo veiklos svarbiausius indikatorius. Paprastai krizės požymiai pasirodo dar prieš atsirandant problemai²⁸.

2.1. Pearsono ir Mitroffo strateginio krizių valdymo postulatai²⁹

Pearsonas ir Mitroffas parengė 5 veiksmų grupes, kurių būtina imtis, siekiant atlikti efektyvią krizės prevenciją, o kilus krizei, ją valdyti. Tiesa, šios taisyklės yra labiau pritaikytos įmonėms, kurių veikla susijusi su didelį pavojų aplinkai ir visuomenei galinčiomis sukelti krizėmis. Tačiau nežiūrint to, šios taisyklės gali būti taikomos ir įmonėms, kurių veikla nekelia tokio pavojaus aplinkai ir visuomenei – kiekviena įmonė žemiau pateiktus veiksmus gali pritaikyti savo įmonei pagal veiklos specifiką, atmetant nereikalingus veiksmus.

Strateginiai veiksmai:

1. Įtraukti krizės valdymą į strateginio planavimo procesą.
2. Įtraukti krizės valdymą į bendrovės tobulinimo programas.
3. Įtraukti ekspertus iš šalies (nepriklausomus ekspertus) į krizės valdymo grupes.
4. Rengti mokymus ir praktinius užsiėmimus apie krizių valdymą.
5. Analizuoti krizių valdymo galimybes ir sukurti konkretų galimų krizių valdymo veiksmų paketą.

²⁵ Verslo žinios Konsultacijos vadovui „Viešieji ryšiai versle“. 2004, p. 1 (11.4)

²⁶ Paine K.D. How to measure your results in a crisis <www.instituteforpr.com>

²⁷ Roach T. J. Planning for a crisis <search.epnet.com>

²⁸ Verslo žinios Konsultacijos vadovui „Viešieji ryšiai versle“. 2004, p. 2 (11.3)

²⁹ Ten pat, p. 2-4 (11.4)

Techniniai ir struktūriniai veiksmai:

1. Sukurti galimų krizių valdymo komandą.
2. Numatyti lėšas galimų krizių valdymui.
3. Atsakingai informuoti apie pavojingas situacijas.
4. Inventorizuoti krizių valdymo pajėgumus.
5. Numatyti alternatyvias biuro patalpas galimoms krizėms valdyti.
6. Užtikrinti gyvybiškai svarbių resursų pamainą.
7. Krizių valdymo metu bendradarbiauti su ekspertais.

Įvertinimo ir diagnostiniai veiksmai

1. Vykdyti grėsmių bei kliūčių teisinį bei finansinį auditą.
2. Užtikrinti draudimą, kompensuojantį krizių valdymo išlaidas.
3. Įvertinti galimas aplinkos grėsmes.
4. Skirti pirmenybę tiems krizės planavimo ir valdymo veiksams, kurie laiduoja kasdieninės veiklos išsaugojimą.
5. Nuolatos stebėti išankstinius įspėjamuosius signalus.
6. Sukurti sistemą, padedančią stebėti buvusias ir numatyti artėjančias krizes.

Komunikacijos veiksmai

1. Rengti ryšių su žiniasklaida krizinėmis situacijomis mokymus.
2. Ieškoti optimaliausių būdų, kaip bendrauti su vietos bendruomene.
3. Stengtis kuo sklandžiau bendradarbiauti su įvairiausiais tarpininkais.

Psichologiniai ir kultūriniai veiksmai

1. Rodyti pasirengimą krizių valdymui.
2. Gerinti bendradarbiavimą su svarbiausiomis tikslinėmis auditorijomis.
3. Tolinti vertikalią (aukštyn nukreiptą) komunikaciją.
4. Tobulinti žemyn nukreiptą komunikaciją dėl krizių prevencijos.
5. Rengti mokymus apie emocinius išgyvenimus susidūrus su krize.
6. Numatyti psichologinės pagalbos potencialių krizių atvejais galimybes.

7. Sustiprinti simbolinius prisiminimus apie praėjusias krizes ir pavojus.

Šiame darbe kalbama apie komunikacinę krizės valdymo pusę. Labai svarbu atkreipti dėmesį į tinkamą komunikavimą krizės prevencijos atveju.

Įmonė, atlikusi veiksmus, numatytus Pearsono ir Mitroffo modelyje, privalo nuspręsti kaip ji interpretuos krizės valdymo veiksmus, kokius sudės akcentus žinutėse, siunčiamose žiniasklaidai ir visuomenei.

Kai bus sukurtas žinutės turinys ir nustatytos tikslinės publikos, reikia pasirinkti tinkamus kanalus žiniai paskleisti. Reikia numatyti kaip visa informacija bus paskirstoma, t.y. įmonė pati turi sukurti savo komunikacijos modelį krizei valdyti³⁰.

2.2. Grėsmių nustatymas ir efektyvi krizių prevencija

Siekiant efektyviai vykdyti krizės prevenciją, būtina numatyti galimas krizes, identifikuoti šaltinius, kurie padėtų stebėti krizės potencialo augimą ar mažėjimą. Visų pirma reikia identifikuoti kokios krizių kategorijos gali kilti įmonėje. Taip pat būtina numatyti prioritetus, t.y. kokioms krizėms kilti yra didesnis potencialas. Tokioms krizėms prevencija yra būtina pirmiausiai.

Krizių prevencija visų pirma vykdoma atsižvelgiant į tris kategorijas:

1. **Problemų valdymas.** Problemos turi polinkį virsti krizėmis, todėl jas reikia išspręsti dar ikikriziniame laikotarpyje įmonei naudinga linkme. Pagrindė problemų sprendimas susijęs su išorinių faktorių įtakos minimizavimu, t.y. su visuomenei rūpimų problemų sprendimu, tokiu būdu sprendžiamos ne tik problemos, bet ir kuriamas socialiai atsakingo verslo įvaizdis, kuris būna itin naudingas jau ištikus krizei.
2. **Rizikos nustatymas.** Tai silpnosios įmonės pusės, kurios turi polinkį vystytis į krizes. Todėl yra itin svarbu identifikuoti galimą riziką ir minimizuoti jų atsiradimo galimybes.
3. **Santykiai su suinteresuotomis grupėmis.** Suinteresuotos grupės, tai tokios grupės, kurios vienaip ar kitaip yra susijusios su įmone, yra nuo jos priklausomos ar gali daryti jai įtaką. Tokios suinteresuotos grupės yra pirminės ir antrinės. Pirminės suinteresuotos grupės yra tos, kurios tiesiogiai gali įtakoti organizacijos fizinį funkcionavimą, pvz., investuotojai, darbuotojai ar klientai. Antrinės suinteresuotos grupės yra tokios, kurios tiesiogiai negali paveikti įmonės veiklos, tačiau gali suduoti stiprų smūgį įmonės reputacijai, pvz., konkurentai ar žiniasklaida. Tačiau, bendrai kalbant, suinteresuotos grupės daugiau ar

³⁰ Ten pat, p. 5 (11.4)

mažiau gali įtakoti įmonę, todėl būtina iš anksto kurti gerus santykius su suinteresuotomis grupėmis³¹.

Atsižvelgiant į šias krizių prevencijos kryptis, būtina identifikuoti informacinius šaltinius, kurie padėtų nustatyti galimas problemas, rizikos faktorius ar santykių su suinteresuotomis grupėmis statusą ir kokybę. Kalbant apie galimas problemas, būtina sekti visą žiniasklaidą. Rizikai įvertinti pagrindiniai šaltiniai yra įvairūs auditai, išorės ekspertų rekomendacijos ir pan. Identifikuojant santykių su suinteresuotomis grupėmis statusą, pagrindiniai informacijos šaltiniai yra vartotojų skundai, akcininkų pareiškimai, bendras korporatyvinis įvaizdis³². Surinkus šią informaciją, problemas ir rizikas būtina vertinti pagal jų iškilimo potencialą ir galimą jų žalą, o suinteresuotų grupių – galią, legitimumą ir geranoriškumą³³.

Tokiu būdu, atlikus tokią pradinę analizę, bus aiškios galimos grėsmės. Jei problema ar rizika turi mažą potencialą, tai tokioms situacijoms galima skirti mažiau dėmesio nei toms, kurios turi didelį kilimo potencialą bei savyje implikuoja didelę žalą. Tuo pačiu, įvertinus suinteresuotas grupes, galima iš anksto skirti itin didelį dėmesį toms, kurios turi didelę galią ir legitimumą, bei tas grupes, kurios nėra geranoriškos, krizės prevencijos stadijoje galima bandyti priversti pakeisti nuomonę. Įvertinant tai, kad problemos ir rizika yra identifikuojami lengviau, reiktų atkreipti didelį dėmesį į gerų santykių kūrimą su suinteresuotomis grupėmis, kuris atliekamas įgyvendinant dvipusės simetrinės komunikacijos idėją. Tai ne tik padeda lengviau identifikuoti galimas grėsmes, kylančias iš suinteresuotų grupių, tačiau, kaip jau minėta, krizės atveju suteikia įmonei „pasitikėjimo kreditą“. Toks „kreditas“ - tai ir ilgesnis laiko tarpas, ir išankstinis suinteresuotų grupių nusistatymas, kad jei įmonė iki šiol elgėsi teisingai, taip ji elgsis ir krizės metu. Be to, W. Timothy Coombs mini dar ir tai, kad krizės atveju reputacija ir geri išankstiniai santykiai su savo publikomis yra naudingi tuo, kad, prireikus rinktis tarp skirtingų krizės interpretacijų, žmonės rinksis tą versiją, kuri kyla iš patikimesnio šaltinio. Kitaip tariant, organizacija turi turėti geresnę reputaciją nei jos konkurentai ir didesnę visuomenės pasitikėjimą ja nei gandų šaltiniu³⁴.

³¹ Coombs W. Timothy „Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding“, SAGE Publications, 1999 m., p. 18-21

³² Ten pat, p. 22-29

³³ Ten pat, p. 32-33

³⁴ Ten pat, p. 48-49

2.3. Krizų valdymo planas ir komanda

2.3.1. Pasiruošimas krizinėms situacijoms

Kaip jau minėta anksčiau, kuriant krizių valdymo planus, privalu įvertinti kokios galimos krizės, koks jų šaltinis ir poveikis. Pagrindinė krizės valdymo plano vertė yra tai, kad, iškilus krizei, laikas neturi būti švaistomas išsiaiškinti prielaidoms, sprendimams kas ir ką darys bei kokia bus veiksmų eiga.

Krizės valdymo plano sudarymas remiasi keliomis taisyklėmis³⁵:

1. **Analizė ir kritika.** Būtina įvertinti įmonės tikslinių auditorijų interesus ir poreikius krizės metu. Kai situacija yra neutrali, tikslinės auditorijos kreipia savo dėmesį į tai ar produkcija ir paslaugos tiekiamos laiku. Pasklidus žinioms apie problemas dėl produkcijos kokybės, partneriai dar preciziškiau tikrins produkcijos kokybę ir stebės visuomenės reakciją. Be to, krizinės situacijos metu gali atsirasti ir naujų tikslinių auditorijų, pvz., valstybės kontrolės institucijos ir pan.
2. **Testavimas ir imitacija.** Krizės valdymo planą galima tikrinti testuojant numatytus veiksmus simuliacijos pagalba. Nėra sudėtinga numatyti ir valdyti netiesioginės komunikacijos veiksmus, kuriuos galima surepetuoti iki menkiausių smulkmenų, ir visai kitas dalykas – susitikimai su žurnalistais, vartotojų atstovais ir pan. Pastarųjų susitikimų eigos numatyti neįmanoma, tačiau repetuoti jas būtina, siekiant redukuoti nenumatytų situacijų skaičių bei atskleisti silpnąsias vietas.
3. **Kalbėtojų parengimas iš anksto.** Krizės metu komunikacijos sklaidą apsunkina ir tai, kad vadovas dažnai vengia susitikimų su nepalankiai ar net priešišškai nusiteikusia publika. Todėl būtina tokias situacijas repetuoti ir ruošti kalbėtojus.
4. **Informacijos standartizacija ir sklaida.** Informacija, išeinanti iš bendrovės krizės metu, turi būti labai griežtai kontroliuojama. Tai reiškia, kad kalbėti turėtų tik vienas ar keli įmonės atstovai, kurie privalo pateikti vienodą situacijos interpretaciją.
5. **Informacijos teikimas įmonės darbuotojams.** Krizės metu labai svarbi tampa ir vidinė komunikacija. Reikia paaiškinti situaciją ir jos keliamus reikalavimus darbuotojams. Taip pat reikia turėti omenyje, kad informacija iš įmonės gali nutekėti, todėl situacijos įvertinimas, pateikiamas darbuotojams, turi sutapti su žiniasklaidai ir visuomenei pateikiama interpretacija.

³⁵ Verslo žinios Konsultacijos vadovui „Viešieji ryšiai versle“. 2004, p. 5-7 (11.2)

2.3.2. Krizių valdymo planas

Pats krizių valdymo planas visų pirma ir bendrąja prasme yra komunikacinis dokumentas, kuriame yra numatyta su kuo ir kaip sukontaktuoti. Todėl kartais krizių vadybos planas tiesiog ir yra laikomas krizių komunikacijos planu, turinčiu šias sudedamąsias dalis:

- a) titulinį lapą, kuriame dokumentas įvardinamas kaip krizių valdymo planas, konfidencialus dokumentas, kopijų skaičius ir paskutinio peržiūrėjimo data, kad būtų galima žinoti, kada paskutinį kartą buvo peržiūrėtas ir papildytas;
- b) įvadas, kuriame įmonės vadovybė pristato šio dokumento svarbą;
- c) susipažinimo lapas, kuriame pasirašo visi perskaite krizių valdymo planą. Turi būti išskeltas reikalavimas, kad tokie žmonės tokiu atveju privalo žinoti kaip elgtis krizinėse situacijose;
- d) repeticijų datos, t.y. kada paskutinį kartą krizių valdymo planas buvo testuojamas ir imituojamas;
- e) krizių valdymo komanda. Čia nurodyta kas sudaro krizių valdymo komandą, kaip ir kokiomis aplinkybėmis pradeda veikti;
- f) krizių valdymo komandos kontaktiniai duomenys. Surašyti visi kontaktai, kuriais galima pasiekti krizių valdymo komandos narį bet kuriuo paros metu, jo ekspertizės sritys;
- g) krizių rizikos įvertinimas, kokios krizės labiausiai tikėtinos, kokia jų galima žala bei koks tipas;
- h) incidento raportas. Krizių valdymo komanda privalo dokumentuoti savo krizės valdymo veiksmus, kurie bus būtini vykstant tyrimams ar tiesiog siekiant įvertinti savo pasirodymą krizės metu;
- i) konfidenciali informacija. Įmonė visada turi konfidencialią informaciją, todėl krizių valdymo plane turi būti aiškiai identifikuota informacija, kuri be įmonės vadovybės sutikimo jokiais aplinkybėmis negalėtų būti atskleista;
- j) krizių valdymo strategijos darbalapis, kuriame identifikuojamos visos suinteresuotos krize auditorijos, identifikuojama kokia žinia ir kaip joms turi būti pasiūsta;
- k) antrinis kontaktų sąrašas, kuriame numatomos visų suinteresuotų žmonių ar auditorijų kontaktai, nenumatyti pirmajame kontaktiniame lape;
- l) suinteresuotų grupių kontaktinis darbalapis, kuriame numatyta kokių veiksmų imtis, jei suinteresuota grupė pati kreipiasi į įmonę;

- m) verslo atstatymo planas, kuriame numatyta kaip konkrečios krizės metu įmanoma kuo greičiau atstatyti normalų verslo funkcionavimą;
- n) krizių valdymo centras. Čia nurodyta kur, kilus krizei, turi rinktis krizių valdymo komandos nariai;
- o) krizių įvertinimas. Turi būti numatyta metodologija, kuria remiantis bus vertinama krizės valdymo sėkmė ar nesėkmė³⁶.

2.3.3. Krizių valdymo komanda

Ruošiantis krizei, reikia numatyti ir krizės valdymo komandą, kuri, ištikus kritinei situacijai, galėtų imtis efektyvių veiksmų. Krizių valdymo specialistai rekomenduoja komandą sudarinėti ne iš vieno įmonės padalinio, o iš kelių. Taip rekomenduotina daryti dėl jau anksčiau minėtos priežasties, kad krizė veikia netiesiogiai visas įmonės dalis. Kita vertus, krizė yra labai kompleksiškas procesas. Todėl kartais vieno ar kelių žmonių kompetencijos kovoti su krize nebepakanka. Žmonėms, kurie yra paskirti į krizės valdymo komandą, privalo būti suteikti įgaliojimai priimti būtinus sprendimus (arba ypatingos skubos tvarka tartis dėl jų su aukščiausia įmonės vadovybe)³⁷.

Atsižvelgiant į krizės pobūdį, krizių valdymo komandą gali sudaryti skirtingi žmonės, pvz., kilus finansiniai krizei, bus būtini ne tik ryšių su visuomene specialistai, bet ir finansų analitikai, auditoriai ir pan. Tuo tarpu, jei dėl techninių problemų įmonė nustoja teikti savo tiesiogines paslaugas visuomenei, greičiausiai reikės dar ir techninės srities žinovų. Bendrai krizių valdymo komandos sudarymo principą galima įvardinti kaip žmonių su techninėmis žiniomis, įgūdžiais ir sprendimų priėmimo galia sujungimą.

Kadangi šiame darbe laikomasi požiūrio, kad krizės valdymas turi ir net privalo būti nuolatinis procesas, o krizių valdymo planas nuolat pildomas ir pritaikomas pagal naujai atsirandančias aplinkybes. Todėl krizių valdymo komanda turi dar ir tokias užduotis:

- a) kurti krizių valdymo planą;
- b) įgyvendinti krizių valdymo planą;
- c) spręsti problemas, neištrauktas į krizių valdymo planą³⁸.

Kiekvienas krizės valdymo komandos narys turi turėti tam reikalingas žinias ir įgūdžius, be to, kiekvienas iš komandos narių turi būti pasiruošęs šioms užduotims:

- a) sprendimų priėmimui;

³⁶ Coombs W. Timothy „Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding“, SAGE Publications, 1999 m., p. 79-83

³⁷ Verslo žinios Konsultacijos vadovui „Viešieji ryšiai versle“. 2004, p. 7 (11.2)

³⁸ Coombs W. Timothy „Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding“, SAGE Publications, 1999 m., p. 63

- b) darbui komandoje;
- c) krizių valdymo plano įgyvendinimui;
- d) įsiklausymui į kitų nuomones ir argumentus³⁹.

W. Timothy Coombs pateikia ir pageidaujamo krizių valdymo komandos nario portretą:

- a) nebijo komunikuoti;
- b) linkęs labai bendradarbiauti su kitais grupės nariais;
- c) tolerantiškas neapibrėžtoms situacijoms;
- d) nuosaikus argumentavime;
- e) gebantis valdyti stresą⁴⁰.

Kai kurios iš šių savybių yra įgimtos, o kai kurias savybes galima išsiugdyti. Tačiau siekiant išlaikyti krizių valdymo komandos pasirengimą ir įgūdžius, būtina nuolatos mokyti komandos narius ir ugdyti jų silpnašias savybes arba stiprinti esamas. Mokymas čia turi būti nuolatinis.

Jei krizės metu atsiranda problemos, kurių įmonė nepajėgi išspręsti, privalu kviesti specialistus iš šalies. Šie specialistai turi viena pranašumą – jie nėra emociškai susiję su krize, todėl jie gali pasiūlyti drastiškus ir dažnai skausmingus sprendimus. Tokie sprendimai dažniausiai būna raktas į sėkmingą krizės sprendimą. Tarkime, specialistui iš šalies lengviau išimti produkciją iš apyvartos, keisti prekės ženklo pavadinimą ir pan⁴¹.

Rekomenduojama į krizės valdymo komandą įtraukti ir teisininkus. Jie sugebės pateikti teises krizės ir jos valdymo pasekmes⁴².

³⁹ Ten pat, p. 64-68

⁴⁰ Ten pat, p. 69

⁴¹ Verslo žinios Konsultacijos vadovui „Viešieji ryšiai versle“. 2004, p. 8 (11.2)

⁴² Ten pat, p. 9 (11.2)

3. KRIZIŲ VALDYMAS IR RYŠIAI SU VISUOMENE

Ryšiai su visuomene nėra panacėja nuo visų ligų. Jei RSV priemonės bus taikomos netinkamai, krizė gali pakrypti visiškai neteisinga linkme, sukelti nereikalingą visuomenės susidomėjimą įmonės veikla ir kompetencija.

RSV daugiau yra pasirengimas krizei, o ne atsakomieji veiksmai jai ištikus⁴³. Tuo pačiu ir krizės valdymas nėra vien tik komunikacijos valdymas. RSV veiksmai bet koku atveju turi atitikti realius krizės valdymo darbus, t.y. žengti koja į koją.

Krizių valdymo RSV priemonėmis galimybės⁴⁴:

1. Sklaidyti krizei palankias aplinkybes. Įvertinus nuspėjamas krizes ir išanalizavus palankias joms atsirasti aplinkybes, galima imtis konkrečių krizės valdymo veiksmų, galinčių sumažinti tikimybę kilti krizėms. Reikia stengtis, kad įmonė pirmoji informuotų visuomenę apie problemą, nepervertintų jos ir taip prislopintų aplinkinių dėmesį.
2. Analizuoti ir perspėti. Kai krizės galimybės yra nustatytos ir apibrėžtos, svarbu nuolat stebėti aplinką ir analizuoti problemas. Aktualios rizikos priklauso nuo įmonės veiklos srities.
3. Pasirengti blogiausiam. Įvertinus krizių rizikas ir jas išanalizavus, reikia suformuluoti visus galimus sprendimus ir jų sukeliama poveikį.
4. Sumažinti nuostolius. Reikia stengtis, kiek įmanoma, sumažinti riziką bei kompanijos, darbuotojų, akcininkų, klientų, partnerių ir visuomenės nuostolius. Krizių rizikos analizė turi nurodyti mažiausiai skausmingus kompanijai svarbioms publikoms sprendimus.
5. Padidinti moralinį ir finansinį kapitalą. Net ir dideli nemalonumai nereiškia, kad krizės valdyti sėkmingai neįmanoma. Sėkmingai suvaldžius krizę, galima padidinti pasitikėjimą įmonę ar jos gaminamais produktais, o taip pat padidinti jų pardavimus.
6. Naudotis krizių suteikiamu viešumu kol jos neatsitiko. Krizių sėkmingo valdymo galimybės suteikia unikalią galimybę imituoti sėkmingą krizės valdymą ir taip sulaukti teigiamo visuomenės įvertinimo. Imituojant krizės valdymo veiksmus galima parodyti išskirtinį dėmesį klientams, produktų kokybei ir kitais teigiamais įmonės veiklos aspektais. Taip pat daug teigiamo viešumo sulaukiama pranešant apie krizės prevencinius veiksmus.

⁴³ Ten pat, p. 8 (11.1)

⁴⁴ Ten pat, p. 8-9 (11.1)

4. KRIZĖS VALDYMO ETAPAI

Pagrindinis krizės valdymo tikslas vykdyti sisteminius žingsnius, siekiant, kad potencialiai neigiamas rezultatas kaip galima mažiau paveiktų įmonės vardą ir reputaciją. Teigiama, kad didžiausias pavojus krizės metu yra kompanijos reputacijos erozija⁴⁵.

4.1. Situacijos analizė ir įvertinimas

Verslo įmonės visada anksčiau ar vėliau susidurs su nepalankiomis situacijomis. Tačiau neadekvatus esamos situacijos įvertinimas gali privesti prie dar nedėkingesnių padarinių nei galėjo sukelti pati krizė.

Visų pirma yra labai svarbu identifikuoti krizę, t.y. kad tai ne tiesiog problema. Po to būtina pradėti įgyvendinti krizių valdymo planą. Tačiau su tuo gali būti susiję keletas problemų: įmonės viduje gali būti pasipriešinimas informacijai, kad krizė iškilė. Vadovams nėra malonu priimti informaciją, kad įmonėje kažkas negerai ir kad situacija identifikuojama kaip krizė, todėl gali kilti noras nuvertinti situaciją. Tokiu atveju krizių valdymo komanda privalo racionaliai, argumentais įtikinti vadovus, kad situacija yra krizinė ir būtina imtis atitinkamų veiksmų⁴⁶.

Krizinė situacija gali būti vertinama keliais lygmenimis. Pirmasis lygmuo yra netinkamas leksinis įvertinimas. Tarkime, jei mes kiekvieną problemą būsime linkę įvardinti kaip krizę, tai gali lemti žiniasklaidos nepasitikėjimą įmonės vadovybe. Jei įmonės atstovas neatsargiai pavartos žodį „krizė“, tai gali patekti į spaudą ir paveikti įmonės klientus, partnerius, darbuotojus. Kitas vertinimo lygmuo yra situacijos grėsmingumo įvertinimas⁴⁷.

Tačiau bendrąja prasme krizė kyla tada, kai pirminės suinteresuotos grupės sutinka, kad krizė egzistuoja⁴⁸.

Galima išvardinti netgi klausimus, kuriais remiantis reikia vertinti krizę:

- Kokia įmonės nuosavybė gali būti pažeista?
- Kiek didelė galima krizės žala?
- Kokios tikrosios krizės priežastys?
- Kokia galima krizės ir jos padarinių trukmė?
- Kokią žalą patyrė bendrovės publikos?

⁴⁵ Koster M.C., Politis-Norton H. Crisis Management Strategies

⁴⁶ Coombs W. Timothy „Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding“, SAGE Publications, 1999 m., p. 93-95

⁴⁷ Verslo žinios Konsultacijos vadovui „Viešieji ryšiai versle“. 2004, p. 1 (11.2)

⁴⁸ Coombs W. Timothy „Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding“, SAGE Publications, 1999 m., p. 89

- Kokia informacija jau yra žinomos bendrovės publikoms?⁴⁹

Pereinant prie krizės planavimo, reikia išspręsti šias problemas⁵⁰:

- Nustatyti planavimo ribas – planavimo detalumas ir struktūra, planuojamas laikotarpis, plano naudojimas.
- Nuspręsti kokį bendrovės turtą svarbiausia apsaugoti – krizė netiesiogiai veikia visas įmonės dalis, todėl būtina atrasti tą dalį, kurią krizė veiks tiesiogiai, ir jai skirti daugiausiai dėmesio.
- Nuspręsti kokios pagalbos reikia iš šalies.

Taip pat labai svarbu nustatyti krizės dimensijas, kurios leidžia įvertinti kokiame lygmenyje ir kaip greitai taikyti krizės valdymo veiksmus:

- a) krizės svarba, t.y. kokia galima žala;
- b) krizės neatidėliojimas, t.y. kaip greitai pirminės suinteresuotos grupės nori gauti informaciją;
- c) netikrumas, kokie faktai yra nežinomi, ir kokią informaciją reikia pateikti⁵¹.

4.2. Įmonės reputacijos apsauga

Kiekviena krizė yra unikali, tačiau, nežiūrint to, galima išskirti bendrus krizės valdymo principus ir juos aptarti.

Bendraja prasme visi krizės valdymo veiksmai turi būti nukreipti, kad vyktų judėjimas nuo nežinomybės link situacijos aiškumo⁵².

Maria Koster ir Helen Politis-Norton teigia, kad, kilus krizei, būtina⁵³:

- Sukurti ir įgalinti krizės valdymo komandą.
- Identifikuoti realią problemą kaip įmanoma greičiau.
- Susikoncentruoti.
- Atsispirti kovos instinktui.
- Tikėtis blogiausio.
- Pasiruošti trumpo laikotarpio nuostoliams.
- Planuoti geriausią įmanomą rezultatą.

⁴⁹ Verslo žinios Konsultacijos vadovui „Viešieji ryšiai versle“. 2004, p. 2-3 (11.2)

⁵⁰ Ten pat, p. 4 (11.2)

⁵¹ Coombs W. Timothy „Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding“, SAGE Publications, 1999 m., p. 91-93

⁵² Ten pat, p. 99

⁵³ Koster M.C., Politis-Norton H. Crisis Management Strategies <search.epnet.com>

- Išsirinkti gerai kalbantį įmonės darbuotoją atstovauti įmonę.
- Susigražinti pasitikėjimą.
- Surinkti visą informaciją vienoje vietoje.

Pirmoji taisyklė, valdant krizę, yra atvirumo principas. Krizės metu bendrovė privalo atvirai kalbėti apie krizę sukėlusį įvykį, jo priežastis ir padarinius. Kilus krizei informaciją slėpti yra sudėtinga ir nenaudinga. Krizės metu būna padidėjęs visuomenės, žiniasklaidos ir net valstybinių institucijų dėmesys. Jei nėra visos esamos informacijos apie krizę, būtina užtikrinti visas tikslines auditorijas, kad informacija bus pateikta, kai tik ji bus gauta⁵⁴. Atvirumas reiškia ne tik visos informacijos, susijusios su krize teikimą, tačiau ir prieinamumą žiniasklaidai.

Antroji taisyklė yra dviejų krypčių komunikacijos taisyklė. Ši taisyklė teigia, kad krizės metu bendrovė savo interesus turi laikyti ne svarbesniais, o vienodai svarbiais su visuomenės ar savo tikslinėmis auditorijomis. Tai reiškia, kad įmonė turi vykdyti aktyvią dvipusę komunikaciją su savo tikslinėmis auditorijomis, sužinoti jų vertinimą, kokie jų poreikiai ar interesai. Šiuo atveju vertinimo identifikavimas yra labai svarbus procesas, nes negalima tikėtis, kad suinteresuotos grupės klausys įmonės, jei pastaroji pati nepriima žinučių.

Trečioji taisyklė yra kuo skubesnis informacijos pateikimas, nes informacijos vakuumą būtinai užpildys kas nors kitas ir greičiausiai ne pačia palankiausia įmonei informacija. Juo labiau, kad tylą ar nepakankamas visuomenės informavimas iš įmonės pusės gali būti vertinamas kaip pasyvumo ir nesugebėjimo tvarkytis su krize ženklas. Tuo tarpu greitas atsakymas sukuria įvaizdį, kad įmonė situaciją kontroliuoja⁵⁵.

Paruošiamiesiems krizės komunikacijos veiksams paprastai turi būti pasiruošta per 24-48 valandas nuo krizės pradžios. Tai laikas, per kurį įmonė privalo perimti situacijos kontrolę į savas rankas.

Krizių atveju spauda ir visuomenė iš įmonių nori girdėti šiuos dalykus:

- Apgailestavimą dėl įvykio.
- Pagyrimus žinyboms ar įvykio vietoje dirbantiems žmonėms.
- Pažadus, kad bus padaryta viskas, jog panaši situacija nepasikartotų⁵⁶.

Tačiau galima daryti prielaidą, kad ne visada ši strategija yra gera. W. Timothy Coombs teigia, kad yra įvairiausių krizės kilimo aplinkybių ir priklausomai nuo jų galima imtis įvairių komunikacijos strategijų, kurių jis išskiria septynias:

⁵⁴ Verslo žinios Konsultacijos vadovui „Viešieji ryšiai versle“. 2004, p. 9 (11.2)

⁵⁵ Coombs W. Timothy „Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding“, SAGE Publications, 1999 m., p. 115

⁵⁶ Verslo žinios Konsultacijos vadovui „Viešieji ryšiai versle“. 2004, p. 9 (11.2)

- a) kaltintojo ataka, t.y. galima pulti tas grupes, kurios teigia, kad krizė egzistuoja;
- b) neigimas, kad egzistuoja krizė, t.y. atstovas spaudai paaiškina viešai ir atvirai kodėl krizės nėra;
- c) atsiprašymas, atstovas spaudai bando sumažinti įmonės atsakomybę dėl krizės atsiprašydamas, tačiau teigdamas, kad įmonė turėjo labai mažai įtakos konkrečiam neigiamam įvykiui;
- d) pateisinimas, atstovas spaudai siekia minimizuoti krizės žalą arba tiesiog teigia, kad nukentėjusieji gavo tai ko nusipelnė;
- e) pataikavimas, atstovas primena suinteresuotoms grupėms, kad organizacija praeityje elgėsi teisingai ir gerai;
- f) ištaisomasis veiksmas, siekiama ištaisyti krizės sukeltą žalą ir imtis visų reikalingų veiksmų, kad krizė ateityje nepasikartotų;
- g) visiškas atsiprašymas, kuriuo organizacija prisiima visą atsakomybę dėl kilusios krizės ir prašo atleidimo, gali būti minimos kompensacijos⁵⁷.

Šiame darbe laikomasi prielaidos, kad krizės valdymas visų pirma suvokiamas kaip įmonės reputacijos apsauga. Todėl prieš imantis konkrečių krizės valdymo veiksmų ir rengiant viešus atsakymus, būtina įvertinti krizės kilimo priežastį ir aplinkybes, kokiose srityse galima žala, ar apskritai ji bus ir pagal tai paruošti tinkamus atsakymus, kurie geriausiai apsaugotų įmonės reputaciją. Todėl ir išvardintos komunikacijų strategijos varijuoja nuo visiškai gynybinių iki prisitaikomųjų.

Siekiant bent kiek susisteminti galimas komunikacijos strategijas priklausomai nuo krizės pobūdžio, W. Timothy Coombs pateikia kontinuumą, kuriame puikiai matosi kokiose krizinėse situacijose kokias strategijas rinktis (3 schema)⁵⁸.

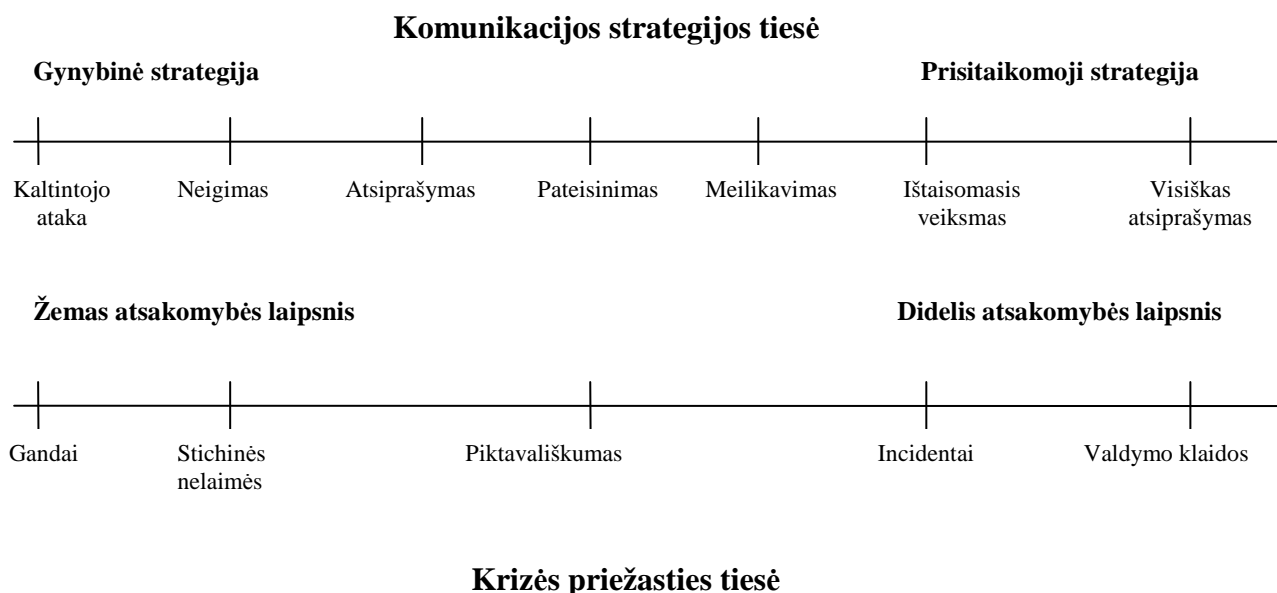
Šioje schemoje pateikiamas modelis, kai priklausomai nuo krizės priežasties pasirenkama krizės komunikacijos strategija. Šiuo atveju kuo įmonė mažiau kalta dėl susidariusios krizės, tuo labiau gynybinių veiksmų ji turi būti linkusi imtis. Jei jos kaltė dėl kilusios krizės yra didelė, ji privalo imtis labiau prisitaikomųjų veiksmų. Ši schema yra, be abejo, teorinė ir kiekvienas krizės komunikacijos veiksmas turi būti parinktas atsižvelgiant į situaciją, tačiau reikia visada prisiminti, kad įmonės kaltė nustatoma ne pagal vidinius vadovybės numanymus, tačiau pagal tai, kiek suinteresuotos grupės mano, kad įmonė yra kalta dėl susidariusios padėties. Į tai būtina rimtai atsižvelgti.

⁵⁷ Coombs W. Timothy „Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding“, SAGE Publications, 1999 m., p. 123

⁵⁸ Ten pat, p. 125

3 schema

Komunikacijos strategijos parinkimas priklausomai nuo krizės priežasties⁵⁹



Tačiau reikia turėti omenyje, kad kiekvienam strategijos taikymui keliamos tam tikros sąlygos:

- a) kaltinamojo puolimas naudojamas tik tada, kai galima identifikuoti kaltinamąjį arba organizacijai tiesiog metamas iššūkis;
- b) neigimas naudojamas tada, kai nėra įrodymų, kad krizė egzistuoja ar kad dėl jos kalta įmonė. Ši strategija tinkama ir gandsms neigti;
- c) atsiprašymas naudojamas tada, kai įmonė neturėjo didelės įtakos krizės kilimui. Tokia strategija naudojama nelaimingų atsitikimų, stichinių nelaimių ar piktavališkumo atvejais;
- d) pateisinimo strategija naudojama tada, kai žala yra minimali. Strategija tinkama naudoti stichinių nelaimių, nelaimingų atsitikimų, piktavališkumo atvejais;
- e) meilikavimo strategija naudojama tik tada, kai įmonė turi stiprią reputaciją ir ilgą gerų darbų istoriją. Ši strategija tinkama bet kokiai krizei;
- f) ištaisomųjų veikslių strategija naudojama tada, kai krizė kilo dėl organizacijos klaidos. Toms įmonėms, kurios jau patenka į tokias krizes ne pirmą kartą, rekomenduojama šią strategiją naudoti derinant su kitomis;
- g) visišką atsiprašymą naudojamas, kai organizacija yra visiškai kalta dėl incidento⁶⁰.

⁵⁹ Ten pat, p. 124

4.3. Krizės valdymo veiksmai

Kilus krizėms, kurios ypatingai paveikia žmones, galima įtraukti ir visuomenę, kad ši padėtų likviduoti krizės padarinius. Tokiu atveju visuomenės atstovai patys pamato kaip valdoma krizė ir jaučia, kad patys prisideda prie krizės likvidavimo – tokiu atveju teigiamas požiūris į įmonę gali sustiprėti⁶¹.

Krizės metu įmonei yra palanku turėti krizės valdymo centrą. Tai vieta, kuri turėtų būti lengvai pasiekiamą žurnalistams ar interesantams, kur būtų visa reikalinga įranga bei pastovus ryšys su kompetentingais asmenimis.

Krizės metu įmonės atstovas privalo kuo greičiau ir dažniau parnešti žinias, susijusias su krize, ypač jei yra pavojus žmonių gyvybėms. Krizių valdymo komanda privalo, kiek įmanoma, apsaugoti nuo nemalonios situacijos įmonės darbuotojus. Darbuotojai, žiniasklaida ir kiti suinteresuoti asmenys ar organizacijos privalo žinoti, kad įmonė reguliariai teikia informaciją apie tai, kaip vystosi krizė ir/ar jos valdymas. Reikėtų būtinai vengti delsti pranešti žinias, net jei nėra gauta visa informacija. Larry Kamer, vienos užsienio RSV įmonių vadovas teigia, kad „krizės atveju devynis su puse karto iš dešimties teks komunikuoti dar prieš gaunant faktus“. Tokiu atveju turėtų būti komunikuojamos ir perteikiamos tokios vertybės, kaip rūpinimasis viešuoju saugumu, įmonei derėtų įsipareigoti padėti krizės paveiktiems žmonėms net nežinant visų detalių⁶².

Krizės metu reikia aktyviai bendrauti su žiniasklaida ir išnaudoti jos teikiamas galimybes. Tačiau žiniasklaida yra ir pavojus įmonei krizės metu. Turint omenyje žiniasklaidos gebą formuoti visuomenės nuomonę, tai yra labai svarbi tikslinė grupė krizės ištiktai įmonei. Nuo to kaip įmonės atstovas bendrauja su žiniasklaida labai priklauso, kokia kryptimi bus formuojama visuomenės nuomonė. Žiniasklaidos priemonių atstovai stengiasi pirmieji sužinoti naujienas ir taip pirmauti prieš savo konkurentus. Žiniasklaida taip pat labai mėgsta krizines situacijas. Žiniasklaidai reikia blogų naujienų. Todėl jei įmonė pati nenurodys kaltininko, greičiausiai žiniasklaida jį suras pati.

Kuo įmonė mažiau ir rečiau teiks informaciją žiniasklaidai, tuo žiniasklaida lengviau pasiduos krizinės situacijos interpretacijoms ir „prikurs“ trūkstamas dalis, greičiausiai ne įmonės naudai.

Vykstant krizei, reikalinga užtikrinti, kad darbinis procesas nenutrūktų, tuo pačiu įmonė privalo nustatyti kokių mastu ir kurias įmonės sritis paveiks kilusi krizė⁶³.

Krizės metu taip pat privalu pastoviai vykdyti žiniasklaidos monitoringą ir analizę. Jei pastebima, kad žiniasklaida vertina įmonės krizės valdymo veiksmus neigiamai, vadinasi buvo

⁶⁰ Ten pat, p. 129

⁶¹ Myron D. CRM and Crisis Management

⁶² Verslo žinios Konsultacijos vadovui „Viešieji ryšiai versle“. 2004, p. 11 (11.2)

⁶³ Ten pat, p. 12 (11.2)

padaryta klaidų, kurias reiktų stengtis ištaisyti mažiausiais įmanomais nuostoliais. Tuo pačiu žiniasklaidos analizė gali atskleisti įmonės tikslinių grupių nuogąstavimus, poreikius bei lūkesčius⁶⁴.

Labai svarbu yra nustatyti momentą kada krizė baigiasi. Kitu atveju, įmonė elgdama krizinės situacijos sąlygomis, ir toliau siųs savo pažeidžiamumo signalus⁶⁵.

Gana tikslus, nors ir subjektyvus situacijos indikatorius, yra žiniasklaidos reakcija. Žiniasklaidos dėmesys, situacijai rimstant, pastebimai mažėja, o jos pranešimų tonas tampa neutralus arba teigiamas⁶⁶. Yra ir kitų ženklų, leidžiančių numatyti, kad krizė baigėsi:

- Įmonė nustatė ir viešai įvardijo krizę sukėlusio incidento priežastį. Tai reiškia, kad įmonė nelinkusi taikytis su negerovėmis.
- Bendrovė prisiėmė atsakomybę dėl incidento ir jo padarinių. Tai reiškia, kad bendrovė yra socialiai atsakinga.
- Įmonė ištaisė dėl incidento susidariusią padėtį ir panaikino galimybes incidentui pasikartoti. Tai reiškia, kad įmonė mokosi iš klaidų.
- Įmonė atlygino nuostolius nukentėjusiems⁶⁷.

4.4. Įmonės viešas veidas krizės komunikacijos metu

Šis darbas visų pirma koncentruojasi ties krizių komunikacija. Tai, kad krizės valdymo sėkmei didelę reikšmę turi bendravimas viešai ir su žiniasklaida, svarbų vaidmenį įgauna įmonės atstovas spaudai krizės metu.

Pirminė atstovo spaudai užduotis krizės sąlygomis yra įvertinti žinių, teikiamų į viešumą, patikimumą ir logiškumą⁶⁸.

Turint omenyje, kad atstovas spaudai komunikuos krizės sąlygomis, jis privalo mokėti kalbėti viešai stresinėse situacijose, dažniausiai, kai iki galo nėra žinoma visa su krize susijusi informacija.

Žemiau trumpai pateikiamos visos savybės, kurios būtinos atstovui spaudai krizės sąlygomis, o taip pat veiksmai, kuriuos atstovas spaudai turi atlikti, siekiant įtikinamai ir efektyviai pristatyti žinutę žiniasklaidai ir visuomenei. Čia taip pat galioja visi geros prezentacijos veiksniai. Tačiau efektyvi vieša prezentacija nėra šio darbo tyrimo objektas ir bendrinis sąrašas pateikiamas todėl, kad atstovo spaudai darbas krizės metu gali būti krizės valdymo sėkmės ar nesėkmės priežastis:

- a) kalbėtojas turi būti profesionalus, bet empatiškas, taip pat charizmatiškas, nes itin dažnai žinutės turinys interpretuojamas priklausomai nuo jos pateikimo formos. Būtina,

⁶⁴ Ten pat, p. 12 (11.2)

⁶⁵ Ten pat, p. 12 (11.2)

⁶⁶ Ten pat, p. 12 (11.2)

⁶⁷ Ten pat, p. 14 (11.2)

⁶⁸ Coombs W. Timothy „Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding“, SAGE Publications, 1999 m., p. 71

kad daugiau nei pusę viso kalbėjimo laiko atstovas išlaikytų tiesioginį akių kontaktą su auditorija;

- b) atsakinėti į klausimus efektyviai, t.y., jei informacija yra žinoma, ją būtina pateikti, jei jos nėra, būtina informuoti kada ši informacija bus pateikta, jokių būdu nesudaryti įspūdžio, kad kažkas yra slepiama;
- c) pristatyti visą informaciją aiškiai, nenaudojant organizacijos žargono ir paliekant kuo mažiau vietos interpretacijoms;
- d) gebėti atsakyti į sudėtingus klausimus, t.y. mokėti į juos įsigilinti ir greitai pateikti tinkamą atsakymą⁶⁹.

4.5. Pokrizinė komunikacija

Bendrojoje prasme pokrizinė komunikacija yra veiksmai, kurie atliekami siekiant įvykdyti savo įsipareigojimus, duotus suinteresuotoms grupėms, tuo pačiu informuojant apie šių veiksmų atlikimą visuomenę. Šie veiksmai gali būti įvairūs: nedelsimas išmokėti pažadėtųjų kompensacijų, bendradarbiavimas su tyrimo institucijomis, tęsiamas krizės metu pradėtas itin aktyvus ir atviras bendravimas su suinteresuotomis grupėmis, informacijos teikimas apie visų įmanomų priemonių įdiegimą, kad krizė nebepasikartotų.

⁶⁹ Ten pat, p. 73-79

5. KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO KRIZĖS METU ĮVERTINIMAS

James E. Grunigas, Marilendo universitete ryšių su visuomene profesorius išskyrė keturis krizių komunikacijos principus⁷⁰:

Santykių principas. Įmonė gali atlaikyti krizes ir iššūkius tik tada, jei yra sukūrusi gerus ilgalaikius santykius su savo tikslinėmis auditorijomis. Tai reiškia, kad RSV svarba ikikriziniame laikotarpyje yra be galo svarbi, kuriant ir plėtojant ryšius su įmonės tikslinėmis grupėmis.

Atsakomybės principas. Tai reiškia, kad įmonė turi prisiimti atsakomybę, net jei ji dėl kilusios krizės nėra kalta.

Viešumo principas. Įmonė turi pavišinti viską, ką žino apie krizę ir problemą. Jei ji dar neturi tikslios informacijos apie įvykį, turi pažadėti susidomėjusioms tikslinėms grupėms, kad praneš, kai tik turės informacijos.

Simetrinės komunikacijos principas. Įmonė turi nepamiršti, kad visuomenės interesai yra tokie pat svarbūs, kaip ir jos pačios.

Krizės yra vertinamos remiantis trimis kriterijais⁷¹:

1. Gaunamos informacijos vertinimas. Tai pastovus žiniasklaidos monitoringas, siekiant nustatyti, kokia viešųjų ryšių informacija komunikuojama ir kokias tikslines grupes ji pasiekia.
2. Poveikio vertinimas. Būtina išsiaiškinti ar tikslinės grupės tiki joms komunikuojama žinia ir ar tai keičia jų nuomonę.
3. Rezultato vertinimas. Būtina ištirti kaip krizė paveikė įmonės reputaciją.

Siekiant efektyviai valdyti krizę galimi ir kiti būdai. Kaip minėta anksčiau, šiame darbe vienas iš vertinimo kriterijų yra žiniasklaidos dėmesys. Pagal šį kriterijų krizės valdymo efektyvumas gali būti vertinamas keliais aspektais⁷²:

1. Žiniasklaidos informavimo intensyvumas. Gerai valdomos krizės atveju žiniasklaidos dėmesys mažėja – tai rodo, kad problema buvo realiai sprendžiama. Kitaip tariant, nebeliko vietos „sensacijoms“. Tačiau jei krizė valdoma prastai, žiniasklaidos dėmesys ir problemos eskalavimas gali tęstis mėnesius.
2. Žiniasklaidos informavimo turinys. Įvertinti žiniasklaidos žinučių daromą poveikį tikslinėms auditorijoms galima vykdant greitas apklausas, pvz., apklausos telefonu, „omnibusai“.

⁷⁰ Paine K.D. How to measure your results in a crisis – www.instituteforpr.com

⁷¹ Verslo žinios Konsultacijos vadovui „Viešieji ryšiai versle“. 2004, p. 2 (11.3)

⁷² Ten pat, p. 2-3 (11.3)

Publikacijų turinio ir tikslinių auditorijų analizės būtinos, nes tikslinės grupės nuomonė gali skirtis nuo žiniasklaidos formuojamo vaizdo. Visuomenė gali tikėti įmone, o ne žiniasklaida.

Pačiam krizių valdymo efektyvumui vertinti galima panaudoti šiuos aštuonis kriterijus:

1. Apibrėžti tikslines grupes ir išdėstyti jas pagal prioritetus.
2. Nustatyti savo tikslus ir siekius.
3. Nustatyti kriterijus, pagal kuriuos vertinama komunikacija.
4. Nustatyti įmonės reputacijos vertinimo kriterijus.
5. Nustatyti laiko ir biudžeto kriterijus.
6. Nustatyti komunikacijos priemonių vertinimo kriterijus.
7. Analizuoti rezultatus ir daryti išvadas.
8. Komunikaciją reikia vertinti nuolatos⁷³.

Kiekvienam iš šių kriterijų būtina nustatyti informacijos šaltinius, kurių pagalba bus renkama ir analizuojama informacija. Taip pat negalima pamiršti ir to, kad reikia išanalizuoti visus krizių valdymo komandos veiksmus, kurių buvo imtasi ir kurie privalomai turėjo būti įrašomi į krizių valdymo plano strateginių veiksmų darbalapį.

Laikantis požiūrio, kad krizių vadyba yra nuolatos besitęsiantis procesas reikia turėti omenyje, kad krizės pabaiga ir įvertinimas yra tik naujo prieškrizinio etapo pradžia. Kitaip tariant, įmonė turi išmokti krizės metu gautas pamokas, patobulinti savo krizių valdymo planą, imtis veiksmų, mažinančių krizių atsiradimo riziką, ir, kilus kitai krizei, būti jai pasiruošus daug geriau.

⁷³ Ten pat, p. 3-4 (11.3)

6. KOKYBINIS LIETUVOS ĮMONIŲ PASIRENGIMO KRIZINĖMS SITUACIJOMS TYRIMAS

6.1. Tyrimo metodologija

Siekiant išsiaiškinti Lietuvos įmonių pasirengimą krizinėms situacijoms buvo nuspręsta atlikti kokybinį tyrimą. Kiek anksčiau buvo atliktas įmonių kiekybinis tyrimas, kuriame buvo klausiama ar įmonės turi krizės valdymo ir komunikacijos planą, ar jos vykdo krizių prevenciją. Tačiau jau tyrimo metu paaiškėjo, kad kiekybinis tyrimas tikrai negali atsakyti ar įmonės yra pasiruošusios krizinėms situacijoms ir kokio lygio yra pasiruošimas. Tos įmonės, kurios atsakė, kad turi krizės valdymo ir komunikacijos planą, dažnai turėjo omenyje vidaus darbo taisykles, kurios, iškilus tam tikroms situacijoms, įpareigoja vienus ar kitus asmenis imtis konkrečių veiksmų. Todėl manymas, kad įmonėje egzistuoja krizės valdymo planas, dar neimplikuoja sėkmingo krizės valdymo.

Todėl, siekiant išsiaiškinti Lietuvos įmonių pasirengimo krizinėms situacijoms lygį, buvo nuspręsta atlikti kokybinį tyrimą, kuris leistų išanalizuoti kiek ir kaip įmonės yra pasiruošusios krizėms. Kokybinis tyrimas įgalina labiau suprasti respondentus, suprasti jų požiūrius, tipišką elgesį bei, remiantis tuo, išskirti tipus.

Kokybinių tyrimų metodika pasirinkta todėl, kad:

1. Kiekybinių tyrimų rezultatas - tai skaičiai, procentai ir pan., o kokybiniuose tyrimuose rezultatai gaunami atviro teksto, kuris analizuojamas, forma;
2. Kiekybiniai tyrimai reprezentatyvūs, tačiau nors kokybinių tyrimų rezultatų ir negalima generalizuoti į visą tiriamą visumą, jie pateikia daug gilesnę informaciją;
3. Kiekybinių tyrimų metu labai dažnai lieka neaišku, ką respondentas turėjo omenyje pasirinkdamas vieną ar kitą atsakymo variantą, kokybiniuose tyrimuose atviri tiesioginiai ir netiesioginiai klausimai išsprendžia šią problemą;
4. Kokybinio tyrimo metu yra galimybė atlikti nestandardizuotą interviu, užduoti netiesioginius klausimus, nes net ir atviri tiesioginiai klausimai ne visada padeda atskleisti tikrąsias respondento mintis, kadangi:
 - a) žmonės ne visada žino kodėl elgiasi taip, kaip elgiasi;
 - b) jei žino, tai dažnai nesako, ką galvoja arba sako ne tai, ką galvoja;

- c) nenoras sakyti yra susijęs su verbalinės ekspresijos problemomis, drovumu, tai gali būti ir savotiškas savisaugos instinktas;
- d) žmonės nori patys sau atrodyti racionalūs, ir pateikia kruopščiai apgalvotus atsakymus, kurie neatskleidžia tikrųjų tam tikrą elgseną įtakojančių veiksnių;
- e) žmonės, sakydami tik tai, ką nori pasakyti, taip elgiasi ir kurdami tam tikrą savo įvaizdį.

Turint omenyje klausimo reikšmę ir tai, kad informacija apie galimas grėsmes įmonei bei krizinių situacijų valdymą gali būti konfidenciali buvo pasirinkti giluminiai interviu su atskiromis įmonėmis, kaip ne tik vienintelis teisingas, bet ir vienintelis įmanomas tyrimo būdas.

Giluminiai interviu leido ir giliau pažvelgti į įmonių pasirengimo krizėms kokybę, ir bendrai įvertinti sprendimų priėmėjų organizacijose suvokimą apie krizes. Vadovai organizacijose, iškilus krizei, turi lemiamą balsą ir dažnai nuo jų požiūrio ir pasirinkimo priklauso krizės vadybos sėkmė ar nesėkmė. Todėl giluminiai interviu buvo atliekami išimtinai su įmonių vadovais arba įmonių komunikacijos departamentų vadovais, kurie yra ar būtų atsakingi už krizės valdymą jai iškilus. Be to, siekiant suprasti respondentą, jo pasirinkimo motyvus, reikia kalbėtis su juo asmeniškai, užduoti atvirus tiek tiesioginius, tiek ir netiesioginius klausimus. Tai, ką psichologai vadina elgsenos motyvais, negali būti atskleista kalbant su žmonių grupe, tokios grupės pateikti atsakymai bus nieko daugiau kaip tik įspūdziai, ir tikrai nepaaiškins po tokiais atsakymais slypinčio emocinio priežastingumo.

Siekiant išvengti mechaniškų, argumentuotų atsakymų, atliekamas kokybinis nestandardizuotas interviu. Standartizuoto interviu metu respondentas laisvai gali kalbėti tik apie tai, apie ką galėtų kalbėti ir viešai, t.y. jo atsakymai bus spontaniški, argumentuoti. Tačiau kuo gilesnio atsakymo reikia, tuo labiau tinka nestandardizuotas interviu, kurio metu galima gauti sunkiai išsakomus nors ir žinomus atsakymus, bei tai, kas patiems respondentams yra tiek sunkiai išsakoma, tiek sunkiai suvokiama. Schematiškai ryšys tarp to, kiek prieinama informacija bei kokie būna tam tikrame lygmenyje atsakymai pateikti schemoje:⁷⁴

⁷⁴ Sampson, P. (sud.), *Qualitative Research: Trough a Looking Glass*. Amsterdam: ESOMAR, 1998, 19 p.

4 schema

Atsakymų tipo priklausomybė nuo atsakymo prienamumo

A t s a k y m o p r i e i n a m u m a s			A t s a k y m o t i p a s
V i e š a s	I š s a k o m a s	Ž i n o m a s	S p o n t a n i š k i
			A r g u m e n t u o t i, b e n d r a i p r i i m t i n i
P r i v a t u s	N e i š s a k o m a s		P a s l ė p t i, a s m e n i n i a i, s u v o k i a m i
		I n t u i t y v ū s, v a i z d i n g i	
		N e ž i n o m a s	N e s u v o k i a m i, s l o p i n a m i

Interviu metodas pasirinktas ir dėl jau aptartos galimybės užduoti atvirus tiesioginius bei netiesioginius klausimus, bet ir dėl galimybės stebėti respondentą, jo aplinką, reakcijas. Atliekant asmeninius interviu, visada galima pasitikslinti, ar išgirstas atsakymas reiškia tai, ką įsivaizduoja moderatorius, nebūna tokių atsakymų kaip „nežinau“.

Įmonių pasirinkimą nulėmė tai kokių verslų jos užsiima. Krizių valdymo institutas (Institute for Crisis Management) 2005 metais paskelbė verslo šakų, kuriose dažniausiai kyla krizės, dešimtuką:

1. Farmacijos pramonė.
2. Programinės įrangos gamintojai.
3. Draudimo kompanijos.
4. Avialinijos.
5. Sveikatos apsauga.
6. Naftos/dujų gavyba.
7. Telekomunikacijos.
8. Mažmeninė prekyba.
9. Bankai.
10. Automobilių gamintojai⁷⁵.

⁷⁵ Annual ICM Crisis Report News Coverage of Business News During 2004
< <http://www.crisisexperts.com/04report.htm> >

Būtent šis dešimtukas ir buvo pagrindas renkantis įmones giluminiams interviu. Tai, kad šių sričių įmonės turi daugiausiai grėsmių, tikėtina, kad jos turėtų būti labiausiai pasiruošusios krizinėms situacijoms, tuo tarpu, jei jos nėra pasiruošusios buvo svarbu išsiaiškinti motyvus kodėl krizinėms situacijoms neskiriamas pakankamas dėmesys. Šių verslo šakų įmonių kokybinė apklausa taip pat bent dalinai padės įvertinti ir kitų įmonių požiūrį į krizes. Jei įmonės, kurių veikloje yra daugiausiai grėsmių kilti krizei, turėtų būti geriau pasiruošusios nei tos, kurių veikla nėra taip linkusi į krizes. Tačiau jei įmonės, dirbančios srityse, kurios turi polinkį į krizines situacijas, nėra pasiruošusios jas valdyti, tikėtina, kad įmonės, kurioms krizės iškilimo grėsmė nėra tokia didelė, bus pasiruošusios krizinėms situacijoms dar mažiau.

Kokybinio tyrimo metu buvo atlikti aštuoni giluminiai interviu su įmonėmis, dirbančiomis šiose verslo šakose: avialinijų, elektros paskirstymo, kreditų informacijos valdymo, statybos, telekomunikacijų, informacinių technologijų (programų kūrimas), maisto pramonės, telekomunikacijų, medicinos ir energetinių technologijų srityse. Kadangi dauguma įmonių reikalvo konfidencialumo šiame darbe kiekvienai įmonei yra priskirtas numeris. Informacija apie tyrime dalyvavusias įmones pateikiama lentelėje žemiau:

Įmonei priskirtas interviu numeris tyrimo metu	Įmonės veiklos sritis	Įmonės atstovo, davusio interviu, pareigos	Įmonės apyvartos dydis
1.	Telekomunikacijos	Rinkodaros vadovas	Virš 20 mln. Lt.
2.	Oro linijų bendrovė	Kokybės ir skrydžių saugos vadovas	Virš 20 mln. Lt.
3.	Mėsos perdirbimas ir gamyba	Rinkodaros vadovas, komercijos direktorius	Virš 20 mln. Lt
4.	Elektros skirstomieji tinklai	Elektros tinklo direktorius, atstovas spaudai	Virš 20 mln. Lt
5.	Verslo verslui paslaugos telekomunikacijų, medicinos ir energetinių technologijų srityse	Rinkodaros vadovas	Virš 20 mln. Lt
6.	Statybos	Kokybės valdymo direktorius	Virš 20 mln. Lt
7.	Internetinių puslapių kūrimas, informacinių sistemų programavimas	Direktorius	Neskelbiama
8.	Kreditų rizikos valdymas	Direktorius	Neskelbiama
9.	Savaitraštis	Žurnalistė	
10.	Nacionalinis dienraštis	Žurnalistas	

Šių įmonių buvo klausiama ką jos žino apie krizes, kokios yra galimybės kilti krizei įmonėje, ar jos turi krizės valdymo ir komunikacijos planą, kaip reaguotų pirmosiomis valandomis iškilus krizei ir ar bando kurti pozityvius santykius su tikslinėmis publikomis iš anksto dar neiškilus krizei.

Kokybinių tyrimų metu pastebėta, kad įmonių vadovai dažniausiai suvokia krizės valdymo ir komunikacijos svarbą įmonės veikloje, tačiau neatitikimas tarp suvokimų ir realios situacijos vertė įmonių atstovus dažnai racionalizuoti savo atsakymus. Siekiant bent dalinai patikrinti atsakymų pagrįstumą, papildomai buvo atlikti dar du giluminiai interviu su žurnalistais, rašančiais verslo temomis. Žurnalistams buvo užduoti šie klausimai: kada jų manymu įmonę išstinka krizė, kada jiems jau įdomu apie ją rašyti, kokia informacija juos domina, kaip įmonių vadovai bendrauja su žiniasklaida ir kada žurnalistų manymų krizė baigiasi, tampa neįdomi, kad apie ją rašyti.

6.2. Krizės suvokimas

Įmonės krizių suvokimą dažnai įtakoja įvairūs veiksniai. Tai ne tik žinios apie krizes ir jų valdymą, tačiau ir vidinė įmonės tvarka bei struktūra, įmonės vadovų asmenybės. Atlikus interviu įmonių atstovų krizės sampratas galima būtų suskirstyti taip:

1. Įvairiapusė krizės samprata. Krizė gali kilti iš bet kur ir bet koku metu. Yra įvairios galimybės kilti krizei ir net ne visas krizes įmanoma numatyti. *Bendraja prasme krizė yra situacija, kai būtinos neeilinės priemonės spręsti nekasdieninei problemai, kuri gali atsirasti dėl mūsų vidaus techninių ar žmogiškųjų problemų, arba dėl konkurentų ar klientų veiksmų iš išorės, kurie vienaip ar kitaip gali neigiamai paveikti mūsų įmonę* (iš 1 giluminio interviu). *Turint omenyje mūsų veiklos sferą ir dabartinę padėtį mėsos perdirbimo rinkoje krizė susijusi su mūsų įmone gali kilti įvairiausiomis aplinkybėmis: tiek susijusi su mūsų tiesiogine veikla – mėsos perdirbimu ir gamyba, tiek su finansiniais rezultatais, tiek su nepatenkintais gyvulių pardavėjais. Mūsų atveju rinka būtų ypač jautri bet kokiai neigiamai informacijai apie įmonę* (iš 3 giluminio interviu).
2. Įmonės vidaus tvarkos bei kultūros padiktuota samprata. Šiuo atveju įmonės suvokia krizę pagal savo įmonės sritį, t.y. krizė gali kilti tik dėl įmonės tiesioginės veiklos sutrikimų ar problemų. *Pas mus krizių nebūna, o būna tik avarijos ir nelaimingi atsitikimai. Krizė gali kilti tik tada, jei tam yra nepasiruošta* (iš 2 giluminio interviu). Be to, krizė yra suvokiama tik taip, kaip apibrėžiama įmonės vidaus dokumentuose bei vidaus taisyklėse. Šiuo atveju krizės samprata yra suformuota vidinės įmonės tvarkos, patirties ir suvokimo.

3. Krizės sampratos neapibrėžtumas/neturėjimas. Kai kurie kalbinti įmonių vadovai teigė, kad jie neišivaizduoja ką būtų galima laikyti krize. Pastebėta, kad tokie atstovai galvoja, kad jų įmonės krizė neištiks, o jei ir ištiks, ją bus įmanoma išspręsti profesionalių įmonės viduje dirbančių žmonių pastangomis. Būtent dėl šios priežasties įmonės nemato jokio reikalo nei gilintis į krizės sąvoką, nei ją apibrėžti. *Pas mus per aštuonis veiklos metus nebuvo nei vienos krizės ir nematau nei vienos priežasties kodėl krizė turėtų ištikti mus dabar ar vėliau* (iš 7 giluminio interviu).

Tuo tarpu kalbinti žurnalistai įmonės krizę apibrėžė kaip įvykį, kuris paveikia didesniąją dalį visuomenės, arba tada, kai organizacija turi didelę įtaką Lietuvoje ar tiesiog įmonė yra įdomi rinkai ir visuomenei ir bet kokia informacija apie ją sukelia susidomėjimą. Ypač didelį atgarsį sukelia krizės, kurios susijusios su skandalais, į kuriuos įsivėlusios įmonės, ar pastarųjų bankrotai. Tai temos, apie kurias žurnalistai yra linkę rašyti ir įvardyti kaip krizines situacijas, kurios įdomios jų skaitytojams.

Žurnalistų įvardintos krizės gali kilti ne tik dėl įmonės tiesioginės veiklos, tačiau ir dėl jos finansinių rodiklių, neskaidrios ar neteisėtos veiklos, įmonės darbuotojų veiksmų. Šie įvykiai gali sukelti krizines situacijas ir tais atvejais, net kai tai tiesiogiai nesusiję su įmonės veiklos sritimi. Tai, kad žurnalistai linkę apibrėžti krizes kaip bet kokią su įmonę susijusį neigiamą įvykį ir tokius faktus išsamiai aprašyti spaudoje, patvirtina, kad įmonės, besivadovaujančios savo veikloje įvairiapusės krizės samprata, turi daugiau galimybių pasiruošti įvairioms krizinėms situacijoms ir taip turi potencialo suvaldyti įvairios neigiamos informacijos sklaidą žiniasklaidoje.

Siekiant giliau suvokti įmonių vadovų supratimą apie krizes buvo užduotas klausimas „kokiomis aplinkybėmis kiltų krizė Jūsų vadovaujamoje įmonėje?“.

Vėlgi įmonių vadovų atsakymai į aukščiau iškeltą klausimą tik patvirtino jų suvokimus apie krizę, t.y. tie vadovai, kurie mano, kad krizė gali kilti bet kokiomis aplinkybėmis, jų išvardino daugiau nei tie, kurie mano, kad krizė gali būti susijusi tik su įmonės tiesiogine veikla ar tie, kurie išvis negalvoja, kad jų įmonę gali ištikti krizė.

1. Įvairiapusė krizės samprata. Įmonių vadovai, kurie vadovaujasi šia samprata įvardino, kad krizė, susijusi su jų įmone, gali kilti tiek dėl įmonės vidaus klaidų: techninių ar žmogiškųjų, tiek dėl išorinių veiksnių: neigiamų gandų skleidimas apie įmonę iš išorės, konkurentų ar klientų negeranoriški veiksmai įmonės atžvilgiu, valdžios institucijų sankcijos ir pan. Prašant sukonkretinti teiginius apie žmogiškąsias ir technines klaidas, įmonių atstovai tai įvardino kaip bet kokią žmogiškąją veiklą, kuri įmonei padaro finansinių nuostolių ar sumenkina reputaciją, o visuomenei sukelia neigiamus finansinius ar moralinius padarinius. Kitaip tariant, taip

mąstančių įmonių vadovai supranta, kad krizė gali kilti dėl įvairių priežasčių, kurių dauguma net nepriklauso nuo įmonės veiklos. *Mums krizė būtų tada, kai iškiltų bet kokia didelė problema, kuri trukdytų įmonei normaliai funkcionuoti ar dėl techninių kliūčių, ar dėl darbuotojų motyvacijos smukimo, ar dėl finansinių sunkumų, o galų gale ir dėl elementarių tiekimų sutrikimų iš partnerių pusės. Aš negaliu tiksliai pasakyti kokios tai būtų aplinkybės, reiktų atlikti išsamią analizę, tačiau, manau, galimų krizinių aplinkybių galėtų būti apie 10 ar daugiau* (iš 1 giluminio interviu). Krizių vadybos teorijoje yra įvardijama 16 krizių grupių. Galima teigti, kad įmonių atstovai, besilaikantys įvairiapusės krizės sampratos, bent jau intuityviai nujaučia tas 16 krizių grupių.

2. Įmonės vidaus tvarkos bei kultūros padiktuota samprata. Šios sampratos nesilaikantys įmonių vadovai įvardindami aplinkybes, kuriomis galėtų įvykti krizė, minėjo tik tiesiogiai su jų veiklos sritimi susijusius įvykius. *Tai gali būti bet kas: Defektai ar brokas, stambūs projektavimo, technologiniai, gamybos pažeidimai, galimos pasikartojančios klaidos, kitos standartinės situacijos: personalas, teisminiai ieškiniai, prieštaravimai su valstybinėmis ar nevalstybinėmis institucijomis (taip pat investiciniame vystymo procese – koncepcijos strateginės ir rinkos pokyčių klaidos neįvertinimas)* (iš 6 giluminio interviu). Atkreiptinas dėmesys, kad respondentas paminėjo terminą „standartinės situacijos“. Galima daryti prielaidą, kad yra tikimasi, kad krizė gali kilti tik tokiose situacijose. Toks požiūris tik dar labiau apriboja galimybę pasiruošti įvairioms krizėms ir sumažina galimybę efektyviai suvaldyti krizę kilus nestandartinėms situacijoms. *Pas mus įvardinamos tik tokios krizinės situacijos: orlaivio gedimas ar dužimas, nepriklausomai nuo to ar yra, ar ne žmonių aukų. Visos kitos situacijos, tarkime finansinės krizės, pas mus nėra įvardinamos kaip krizės ir joms krizės valdymas ir komunikacija nėra taikomi* (iš 2 giluminio interviu). Tokio požiūrio ribotumą atskleidė ir interviu su nacionalinio dienraščio žurnalistu: *„Buvo išplatintas pranešimas, kad oro linijų bendrovės (tos pačios, su kuria darytas giluminis interviu – aut.past.) lėktuvai 2005 metais gedo dažniausiai. Mano manymu, tai yra krizinis pranešimas bent jau įmonės įvaizdžiui, juolab, kad visi laikraščiai šią informaciją kitą dieną išspausdino savo puslapiuose, tačiau bent jau mes nesulaukėme jokios reakcijos iš įmonės, nei jokio pranešimo, paaiškinančio gedimų priežastis. Tiesą pasakius, tame pranešime apie gedimus net buvo teisinanti ir lengvinanti aplinkybė – oro linijų bendrovės lėktuvai daugiausiai ir skraidė. Tikrai buvo erdvės paaiškinančiam manevrui, tačiau net tai nebuvo padaryta“* (iš 10 giluminio interviu su žurnalistu). Šis faktas tik patvirtina, kad įmonė, kuri koncentruojasi tik ties siauromis krizėmis paprasčiausiai gali nepastebėti kitų krizių, kurios gali sukelti ilgajame laikotarpyje tiek įvaizdžio, tiek finansinių nuostolių. Oro linijų bendrovės atstovas interviu metu sutiko, kad yra

ir daugiau galimybių kilti krizei įmonėje, tačiau net ir toks suvokimas yra ribojamas įmonės vidaus taisyklių bei kultūros, ir tai įrodo, kad žinios apie krizes ir jų valdymą gali būti susiaurinamos tik dėka vidinių įmonės nuostatų ir taip apribojama galimybė sėkmingai naudotis krizių vadybos žiniomis ir galimybėmis visose krizinėse situacijose. Tai galima įvardinti ir kaip krizių valdymo potencialo neišnaudojimą.

3. Krizės sampratos neapibrėžtumas/neturėjimas. Įmonės, kurios neturi ar nežino krizės apibrėžimo, dažnai net neišsivaizduoja kokiomis aplinkybėmis įmonę gali ištikti krizė. Internetinių puslapių kūrimo ir programavimo paslaugas teikiančios bendrovės atstovai paklausti apie krizės kilimo galimybes negalėjo įvardinti nei vienos situacijos, kuri galėtų sąlygoti krizę. Tik jiems įvardinus konkrečią teorinę galimybę, jie sutiko, kad tai galėtų būti krizinė situacija. Tačiau įmonės atstovo nuostatos krizės kilimo potencialui išliko skeptiška.

Atlikus giluminių interviu analizę krizės sampratos atžvilgiu ir suskirsčius įmonių atstovų krizės sampratą pagal tipus, galima daryti išvadą, kad krizės valdymo sėkmė ar nesėkmė gali būti nulemta jau nuo pirminio krizės suvokimo įmonių vadovų tarpe. Galima daryti prielaidą, kad tos įmonės, kurios laikosi įvairiapusės krizės sampratos ir išvelgia įvairių galimybių ir aplinkybių krizių kilimui, turi daugiau galimybių efektyviai valdyti krizes veikiančias įmones ir taip saugoti įmonės reputaciją.

Įmonių vadovai, kalbėdami apie krizines situacijas, buvo linkę savo pateikiamus apibrėžimus papildyti krizių sukeliomomis pasekmėmis. Visi vienbalsiai įvardino, kad bet kokia krizė gali turėti įvairiausių padarinius: nuo neigiamo poveikio įmonės reputacijai, finansinių nuostolių iki ilgalaikio veiklos sutrikdymo. Tačiau tų įmonių atstovai, kurie vadovavosi įvairiapuse krizės samprata, buvo linkę rimčiau žiūrėti į tai, kad bet kokia krizė visų pirma yra kenkimas reputacijai. *Jei kiltų bet kokia krizė, kurios kontekste mūsų vardas būtų minimas neigiamai, mums tai būtų skaudus smūgis, net jei ir nepatirtume tiesioginių momentinių finansinių nuostolių. Neigiamas įvaizdis finansiniams rezultatams atsilieptų ilgajame laikotarpyje* (iš 3 giluminio interviu). Tuo tarpu įmonės, kurių krizės samprata yra padiktuota vidaus taisyklių ir kultūros krizių, padarinius visų pirma buvo linkusios vertinti kaip galimus finansinius nuostolius ir ilgalaikį veiklos sutrikdymą. *Krizės mūsų srityje paprastai būna tokios, kad reikia apsispręsti ar įmanoma veiklą tęsti toliau ar ne. Mūsų krizės komunikacijos planas paruoštas tam, kad, kilus krizei mūsų įmonėje, veikla būtų tęsiama, t.y. išsaugota infrastruktūra, minimizuoti nuostoliai, pasirengta grįžti prie normalaus darbinio režimo* (iš 2 giluminio interviu).

Darytina prielaida, kad įmonės, besivadovaujančios krizės samprata, padiktuota vidaus taisyklių ir kultūros, mažiau dėmesio skiria simboliniam kapitalui, išsaugojimui ir puoselėjimui, o daugiau fiziniam. Visgi nors šios įmonės tiesiogiai ir neteigia, kad krizės valdymu visų pirma siektų

gelbėti įmonės reputaciją, tačiau netiesiogiai, krizių suvaldymas situacijose, susijusiose su tiesiogine įmonės veikla, kuria įmonės, kuri yra savo srities specialistė, įvaizdį. Visuomenė profesionalais linkusi pasitikėti, ypač tokiose srityse, kuriose yra mirties grėsmė dėl neprofesionaliai atliekamo darbo, pvz., prižiūrint ir eksploatuojant lėktuvus.

Tos įmonės, kurios vadovaujasi įmonės vidaus tvarkos bei kultūros padiktuota samprata turi ribotas galimybes apsaugoti įmonės reputaciją iškilus krizėms. Jos gali itin efektyviai valdyti krizes, susijusias su tiesiogine įmonės veikla, tačiau neatkreipti dėmesio į krizines situacijas, kurios nors ir nesisieja su tiesiogine įmonės veikla, tačiau gali turėti nemažesnę poveikį įmonių reputacijai. Todėl tokios įmonės yra labiau pažeidžiamos nei besivadovaujančios įvairiapusės krizės samprata. Tuo tarpu tos įmonės, kurios nėra sau apsibrėžusios krizės sąvokos ar netgi neturi supratimo apie krizes, turi menkas galimybes gelbėti savo reputaciją iškilus krizei. Tuo pačiu, galima daryti prielaidą, kad įmonės, kurios neturi apsibrėžusios krizės sampratos tiesiog gali nesuvokti, kad iškilo krizė ir dėl to nesiimti reikalingų krizės valdymo veiksmų ar jų imtis per vėlai.

Tačiau net ir įvairiapusis krizės suvokimas ar padiktuotas įmonės vidaus tvarkos ar kultūros yra tik pradinė prielaida krizių prevencijai ar sėkmingam pasirodymui krizės metu. Tam kad įmonės efektyviai valdytų krizes, būtinas jų krizės sampratą patvirtinantis krizių prevencijos ir krizių valdymo planas bei jį įgalinanti profesionali krizių valdymo komanda.

6.3. Krizių prevencija

Tik tos įmonės, kurios turi įvairiapusę ar įmonės vidaus kultūros padiktuotą krizės sampratą, gali imtis kryptingų krizės prevencijos veiksmų. Tiesa, pirmuoju atveju krizių prevencijos programa bus įvairiapusiškesnė.

1. Įvairiapusių krizių prevencija. Tokia koncepcija implikuoja tai, kad krizių prevencija apima įvairias sritis, kurios gali daryti įtaką įmonės veiklai. *Reiktų krizių prevencijos plano, kuris apimtų kelias stambias krizių kategorijas, pvz., mūsų telekomunikacijos paslaugų sutrikimai, vidinės įmonės problemos, sukeliančios nepatogumų klientams, konkurentų veiksmai, įmonės reputacijai kenkiančios žinios, tik tokiu būdu būtų verta investuoti į krizės prevencijos planą* (iš 1 giluminio interviu). *Be abejo, mums reiktų krizės prevencijos plano kaip įmonės reputacijos išsaugojimo krizinėse situacijose priemonės, kadangi reputacijai pakenkti gali įvairiausi įvykiai, tai ir krizės prevencija turi būti nukreipta įvairiomis kryptimis* (iš 3 giluminio interviu). Tačiau pastebėtina, tai, kad nors įmonės ir turi pakankamai platų ir aiškų suvokimą apie krizes, jų prevencijos galimybes, jos visgi neinvestuoja į krizės prevencijos planus. Vienintelį kryptingą, bet nesąmoningą krizių prevencijos aspektą šia krizės prevencijos samprata

besivadovaujančiose įmonėse galima išvelgti tame, kad jos suvokia, kad reikia pastoviai kurti teigiamą reputaciją tikslinių grupių akyse ir tai krizės atveju gali suteikti jau teorinėje dalyje minėtą pasitikėjimo kreditą krizės atveju. *Mes naudojame ryšius su visuomene, kad kuo geriau informuoti ūkininkus ir rinką apie mūsų įmonės veiklą. Siekiame, kad mus ūkininkai laikytų savo partneriais, o ne tiesiog bandančiais juos išsunkti mėsos supirkeėjais. Jei pavyktų tai pasiekti, krizės atveju tai būtų itin didelė parama* (iš 3 giluminio interviu). *Vargu ar mes kuriame gerus santykius su visomis tikslinėmis auditorijomis, turime įvairias lojalumo programas svarbiems klientams, ryšių su visuomene pagalba bandome kurti patikimos kompanijos įvaizdį. Visa tai, be abejo, privalo būti daroma ir kaip prevencinė priemonė mąstant apie galimas krizes* (iš 1 giluminio interviu).

2. Krizių, susijusių su tiesiogine įmonės veikla, prevencija. Įmonės, kurios krizes įvardina tik kaip tokias neigiamas situacijas, kurios sukeltos tiesioginės įmonės veiklos, dažnai turi konkrečius krizių prevencijos planus šioms situacijoms. *Esame apmokę mūsų personalą kaip elgtis įvykus krizinėms situacijoms, pvz., lėktuvui sudužus. Be to, mes esame įsipareigoję laikytis tarptautinių skrydžių saugos reikalavimų, todėl mes aiškiai suvokiame ką turime daryti, kad krizė nekiltų. Tuo pačiu lėktuvų dužimo atveju mes turime paruošę skirtingus pranešimų spaudai pavyzdinius variantus, kurie skiriasi priklausomai nuo to ar tai buvo žmogaus, ar techninė klaida, ar tiesiog nelaimingas atsitikimas, taip pat priklausomai nuo sukeltos žalos dydžio* (iš 2 giluminio interviu). *Turime krizių prevencijos planą. Tačiau jis egzistuoja daugiau teoriniame lygmenyje, praktiškai taikyti tenka labai retai. Krizės komunikacijos planas remiasi bendrovės komunikacijos taisyklėmis. Vienas iš krizės prevencijos būdų yra darbas įmonės viduje: informuojame darbuotojus apie komunikacijos taisykles bendrovėje* (iš 5 giluminio interviu).

Reikia pastebėti, kad dauguma apklaustųjų įmonių neturi krizių prevencijos plano. Net tos įmonės, kurios nors ir plačiai suvokia krizes ir jų pavojų, neturi krizių prevencijos plano. Tos įmonės, kurios mano, kad krizė gali kilti tik dėl aplinkybių, susijusių su jų tiesiogine veikla, kaip tik yra sukūrusios krizių prevencijos planus labai konkrečioms situacijoms. Pastebėta, kad krizių prevencijos planus turi tik tos įmonės, kurios vadovaujasi įmonės vidaus taisyklių ir kultūros padiktuota krizės samprata. Tuo tarpu visos apklaustosios įmonės, kurios vadovaujasi įvairiapuse krizės samprata ar išvis neturi krizės sampratos apibrėžtumo, neturėjo krizių prevencijos planų. Tačiau įvairiapuse krizės samprata besivadovaujančios įmonės įvardija poreikį ateityje turėti tokį planą, o tuo tarpu, kol jo neturi, krizių prevenciją jos yra linkusios laikyti įvaizdžio ir reputacijos kūrimo ryšių su visuomene priemonėmis. Tuo tarpu įmonės, kurios nėra apsibrėžusios krizės sampratos, ateityje planuoja turėti

krizės prevencijos planą, o ryšius su visuomene laiko tik įvaizdžio ir reputacijos kūrimo priemone, kuri ateityje turi skatinti pardavimus. Todėl krizės sampratos neturinčios įmonės, net kilus krizei, vargu ar sugebėtų tinkamai išnaudoti teigiamą įmonės reputaciją kaip pasitikėjimo kreditą. *Lietuvoje krizių valdymas ryšių su visuomene priemonėmis visiškai nėra paplitęs ir gaila, kad įmonės nedirba krizių prevencijos ir krizių komunikacijos srityje, sąmoningai ir kryptingai nekuria gerų santykių su žurnalistais, kurie krizės atveju tampa labai svarbi auditorija* (iš 10 giluminio interviu su žurnalistu).

Pastebėta, kad įmonės, kurios vadovaujasi įmonės vidaus taisyklių ir kultūros padiktuota samprata, labai aiškiai suvokia galimybę kilti konkrečioms krizėms. Galima daryti prielaidą, kad įmonės vidaus kultūra įvardija konkrečias grėsmes, galimas krizių pasekmes ir yra linkusios apsidrausti vykdydamos konkrečių krizių, galinčių turėti itin neigiamas pasekmes – bankrotą, ilgalaikį verslo sutrikdymą, didelius finansinius nuostolius – vykdydamos krizių prevenciją. Tuo tarpu tos įmonės, kurios vadovaujasi įvairiapuse krizės samprata, turi bendrą suvokimą, kad bet kokia krizė gali turėti neigiamus padarinius įmonės reputacijai, tačiau didelis kiekis galimų krizių verčia atidėlioti krizės prevencijos ir krizės komunikacijos plano sukūrimą, nes tai ilgas ir didelių resursų reikalaujantis darbas. *Krizė gali ištikti bet kokiomis aplinkybėmis. Be abejo, ateityje reikės pagalvoti apie krizės prevencijos planą, tačiau šiuo metu tam neturime reikiamų resursų ir yra kitų svarbių darbų, todėl šiuo metu ryšių su visuomene planas, kuriuo kuriamas mūsų teigiamas įvaizdis ir patikimos įmonės reputacija, kartu su mūsų klientų lojalumo programa gali būti bent jau iš dalies laikoma krizės prevencija* (iš 1 giluminio interviu).

6.4. Krizės komunikacijos planas ir krizių valdymo komanda

Krizės komunikacijos planas įgalina įmones, iškilus krizei, reaguoti savalaikiai ir palengvina veiksmus pirmosiomis krizės valandomis, kai vyrauja sumaištis ir netikrumas. Tačiau tik trys įmonės (iš visų davusių interviu) turėjo pasiruošusias krizės komunikacijos planus. *Mes žinome ką kokie žmonės turi daryti pirmosiomis krizės valandomis. Dražiai galiu teigti, kad pirmosiomis krizės valandomis mūsų reakcija būtų nepavėluota* (iš 2 giluminio interviu). *Priklausomai nuo kilusios krizės yra paruoštas veiksmų planas - kas turi būti įgyvendinta krizės metu ir kas už ką atsakingi* (iš 4 giluminio interviu). *Mūsų turimas krizės valdymo planas įgalina greičiau reaguoti į susidariusią situaciją, atsiranda galimybė suvaldyti krizę, kol ji neišplito, tuo pačiu yra aiškus informacijos valdymas ir atsakomybė* (iš 5 giluminio interviu). Atkreiptinas dėmesys, kad konkrečius planus ir pasiruošimą konkrečioms krizinėms situacijoms turi įmonės, kurių krizės samprata yra padiktuota vidaus taisyklių ir kultūros. Konkrečių krizės susijusių su tiesiogine įmonės veikla komunikacijos planų turėjimą įtakoja tai, kad dviejų įmonių veikla gali įtakoti didelę dalį visuomenės ir padaryti jai didesnius ar mažesnius nuostolius. Dar viena kompanija yra tarptautinės korporacijos padalinys

Lietuvoje ir, be jokios abejonės, krizės komunikacijos plano turėjimas yra centrinio ofiso nulemtas veiksmas. Šios įmonės aiškiai išdėstė krizės vadybos eigą: krizės žalos nustatymas, komunikaciniai veiksmai viduje informuojant darbuotojos bei išorėje informuojant suinteresuotas auditorijas, situacijos monitoringas ir atnaujintos informacijos teikimas žiniasklaidai. Šios įmonės nors ir turi krizės valdymo planus tik ribotiems atvejams, tačiau reikia atkreipti dėmesį į tai, kad jų krizės valdymo planai yra sudaryti toms situacijoms, kurios labiausiai gali paveikti visuomenę, t.y. kriziniams atvejams, kurie galėtų atnešti daugiausiai žalos ne tik įmonei, bet ir išorinėms publikoms. Šiose situacijose įmonės žino konkrečius veiksmus, kurių imsis iškilus konkrečioms krizėms.

Įmonės, kurios vadovaujasi įvairiapusės krizės samprata ir suvokia galimas krizės pasekmes reputacijai ir įmonės veiklos sėkmei apskritai, nėra paruošusios konkrečių krizės komunikacijos planų. Jos teigia, kad krizės atveju kreiptųsi į savo ryšių su visuomene agentūrą, kad ši imtųsi reikalingų veiksmų įmonės reputacijai išsaugoti. Tuo tarpu įmonės, kurios skeptiškai žiūri į krizės kilimo galimybę, teigia, kad krizės valdymo ir komunikacijos planus galvotų pačios, jau iškilus problemai.

Galima daryti prielaidą, kad įmonės, kurios koncentruojasi tik ties didžiausio intensyvumo ir potencialo krizėmis, tokiems atvejams yra pakankamai kruopščiai pasiruošusios. Tuo tarpu tos įmonės, kurios neidentifikuoja krizių prioritetine tvarka, visiškai neturi krizių komunikacijos plano, kuris įgalintų efektyvią veiklą pirmosiomis krizės valandomis, kurios yra dažnai lemiamos.

Paradoksalu, bet įmonės, kurios turi įvairiapusę krizės sampratą ir savo reputaciją būtų linkusios saugoti visomis aplinkybėmis, yra daug mažiau pasiruošusios bet kokioms krizėms nei įmonės, kurios susikoncentravusios tik ties krizinėmis situacijomis, susijusiomis su tiesiogine įmonės veikla, ir parengusios detalius krizių komunikacijos planus šiems atvejams.

Tokią prielaidą patvirtina ir požiūris į krizių valdymo komandos sudarymą. Pastaroji vaidina svarbų vaidmenį tiek pasiruošimo krizei etape, tiek jos metu, tiek pasibaigus krizinei situacijai. Tos įmonės, kurios turi konkrečius krizių valdymo ir komunikacijos planus yra aiškiai identifikavusios, kokie žmonės privalės įgyvendinti tuos planus. *Pas mus yra grupė žmonių, kurie yra praėję specialius mokymus apie darbą krizinėse ir stresinėse situacijose. Šiuo metu, deja, kai kurie žmonės yra iš mūsų išėję, todėl naujus krizių valdymo komandos narius reiktų apmokyti. Jei krizė iškiltų dabar, su tokia komanda jos valdymas nebūtų pats efektyviausias* (iš 2 giluminio interviu). Krizių valdymo ir komunikacijos plano sėkmė didele dalimi priklauso nuo parinktos komandos. Vėlgi, didžiausią dėmesį krizių valdymo komandos efektyvumui skiria tos įmonės, kurios turi konkrečius krizių, susijusių su jų tiesiogine veikla, komunikacijos planus. *Krizių valdymo komandos branduolį sudaro: išoriniai partneriai RsV agentūra, bendrovės „spokesperson“, bei komunikacijos padalinys, kiti krizių valdymo grupės nariai parenkami pagal situaciją* (iš 5 giluminio interviu).

Visos kitos įmonės nėra numačiusios krizių valdymo komandos ir ją sudarinėtų tik iškilus krizei ir priklausomai nuo srities, kurioje ji kyla. Beveik visos įmonės kaip pagrindinį krizių valdymo

komandos vadovą įvardija įmonės vadovą. Jis minimas ne tik kaip krizių valdymo komandos lyderis, tačiau ir kaip pagrindinis kalbėtojas krizės metu. Visi kiti veiksmai, susiję su krizės valdymu, būtų sprendžiami atskiruose susirinkimuose, skirtuose spręsti susidariusiai situacijai. Akivaizdu, kad krizės atveju taip būtų gaišamas brangus laikas ir sprendimai priimti krizinio sprendimo metu gali būti pavėluoti.

Reikia atkreipti dėmesį, kad tik viena iš visų apklaustųjų įmonių turėjo numačiusi pagrindinį kalbėtoją spaudai ir visuomenei pirmosiomis krizės valandomis. *Mes turime žmogų, kuris yra apmokytas kalbėti žiniasklaidai stresinėmis sąlygomis ir net neturint pilnos informacijos apie susidariusią situaciją. Jam tektų atlaikyti pagrindinį visuomenės spaudimą atsakinėjant į klausimus. Tuo tarpu, kai reikalai imtų taisytis ir būtų galima girtis pasiektais krizės valdymo rezultatais, arenoje pasirodytų įmonės vadovas, kuris būtų gerųjų naujienų nešėjas* (iš 2 giluminio interviu). Toks konkretumas, derinant su krizių komunikacijos planu, įgalina konkrečiose krizinėse situacijose reaguoti labai greitai, o tai dažnai nulemia krizės valdymo sėkmę.

Galima teigti, kad įmonės, kurios turi pasiruošusios krizės valdymo ir komunikacijos planus, o taip pat numačiusios tinkamiausią komandą krizinėms situacijoms, turi daugiau galimybių laiku ir adekvačiai reaguoti į krizines situacijas nei tos, kurios neturi išankstinio konkretaus pasiruošimo. Tokios įmonės sprendimus priiminės tik jau iškilus krizei, o taip yra aukojamas ypač brangus laikas. Kuo anksčiau įmonė viešai pristato savo poziciją ir situacijos įvertinimą, tuo ji atrodo patikimesnė ir kontroliuojanti situaciją. Pati pranešimo kokybė taip pat priklauso nuo žmonių, kalbančių viešai, įgūdžių. Jei iš anksto tam nebuvo pasiruošta, nesėkmė viešo situacijos pristatymo visuomenei metu yra labiau tikėtina nei sėkmė.

Galima daryti ir dar vieną prielaidą. Nežiūrint to, kad tos įmonės, kurios krizes laiko neigiamais įvykiais, tiesiogiai susijusiais su jų veikla, turi daugiau galimybių efektyviai valdyti ir tas krizes, kurios nepatenka į jų apsibrėžtų krizių spektrą. Tiesiog bazinis pasiruošimas veikti krizės sąlygomis leidžia tam tikrose situacijose adaptuoti jau turimas žinias, įgūdžius bei adekvačiai ir savalaikiai sureaguoti ir toje situacijose, kuriai krizės komunikacijos planas nėra paruoštas.

Tuo tarpu, tos įmonės, kurios nors ir yra pasiruošusios įvairiausioms krizėms, tačiau įdirbio neturėjimas šioje srityje greičiausiai nulems pavėluotus, o kartais ir neadekvačius veiksmus krizinėje situacijoje.

6.5. Krizės valdymas ir komunikacija

Septynios iš aštuonių kalbintų įmonių teigė, kad jos visų pirma, iškilus krizei, atliktų situacijos įvertinimą. Reikia pastebėti, kad šis veikimas būtinas, tačiau bus atliktas daug greičiau tų įmonių, kurios turi pasiruošusios krizinės situacijos įvertinimo metodiką. Įmonės, kurios neturi krizės valdymo

ir komunikacijos plano, tik krizei ištikus, imtų spręsti kokių veiksmų imtis, - be abejo, būtų nuspręsta įvertinti krizinę situaciją, tačiau akivaizdu, kad šiuo atveju įmonės stresinėmis sąlygomis, o tuo labiau, kai trūksta laiko, atlieka dar vieną papildomą žingsnį, kuris imlus laikui. Tuo pačiu situacijos vertinimas krizinėmis situacijomis, iš anksto nepasiruošus, gali būti neadekvatus.

Įmonės, turinčios krizės valdymo ir komunikacijos planus ir jų neturinčios, teigė, kad stengtųsi pateikti žiniasklaidai informaciją apie susidariusią padėtį taip greitai, kaip įmanoma. Tik vienos iš kalbintų įmonių, užsiimančių kredito informacijos valdymu, vadovas, teigė „Aš tiksliai neįsivaizduoju ką daryčiau, jei vyktų krizė ir tai iškiltų į viešumą. Gal ir platintume pranešimą spaudai, o gal tiesiog informuotume mums svarbias tikslines auditorijas ir tam skirtume visus resursus. Tokiu atveju tikrai neatsakinėtume į žiniasklaidos klausimus.“ Turint omenyje, kad įmonė užsiima kredito informacijos valdymu, tikėtina, kad labiausiai galimos krizės yra susijusios su tiesiogine jos veikla: su pasitikėjimo įmone praradimu kaip svarbios gyventojų asmeninės informacijos saugotoja arba tiesiog informacijos praradimu, jos perleidimu tretiesiems asmenims. Dar tyrimo pradžioje, kalbant apie krizės sąvoką, jau buvo minimas Lietuvos ryto žurnalisto komentaras, kad žiniasklaidai krizė įvyktų tada, kai tai paliestų didelės visuomenės dalies interesus. Be abejo, asmeninės informacijos nutekėjimas būtų tokia situacija ir žiniasklaida būtų linkusi eskaluoti šią temą. *Krizinėmis situacijomis ryšių su visuomene specialistams, jei jie žino ką daro, dirbti yra paprasta. Žurnalistai privalo išklaudyti įmonės poziciją. Tačiau jei tokios nėra, o vis tiek apie tai reikia parašyti straipsnį, be abejo, aš rinksiuos informaciją iš visų įmanomų šaltinių, tame tarpe klausiu ir įmonės konkurentų nuomonės. Tai reiškia, kad įmonė nepateikia paaiškinančios informacijos, ir palieka vietas interpretacijoms, trečiųjų šalių nuomonei, kuri krizinėmis situacijomis linkusi būti truputį isteriška ir neadekvati, todėl gali dar labiau pakenkti įmonei* (iš 10 giluminio interviu su žurnalistu).

Kitaip tariant, jei krizė visgi iškilo į viešumą, reikia kuo greičiau pateikti įmonės poziciją dėl krizės įvertinimo ir patiems pateikti kuo daugiau informacijos. Tačiau tik tos įmonės, kurios yra paruošusios krizės valdymo ir komunikacijos planus konkrečioms krizinėms situacijoms žino ką turėtų pasakyti kokių metu, kaip ir kam. Įmonės kalbėtojai, numatyti iš anksto krizinėms sąlygomis, dažnai gali pateikti pradinę informaciją apie situaciją net neturėdami visos reikiamos situacijos įvertinimo. Elektros skirstomųjų tinklų, oro linijų bei verslo verslui paslaugas telekomunikacijų, medicininės ir techninės įrangos srityse teikiančios įmonės vadovai teigė, kad pirminio pranešimo metu būtų pateikiama tokia informacija: pradinis situacijos įvertinimas, galimos priežastys, įmonės veiksmai, kurių imamasi padariniams likviduoti. Tokiu būdu, galimos priežastys ir įmonės veiksmai būna jau numatyti krizės prevencijos ir krizės komunikacijos plane, o tai reiškia, kad, iškilus krizei, reikia greitai suformuoti įmonės poziciją pradiniam situacijos įvertinimui. Tuo tarpu įmonės, kurios neturi krizių valdymo ir komunikacijos plano, privalo nustatyti krizės kilimo priežastis, numatyti konkrečius veiksmus, juos įgyvendinančius asmenis. Tuo pačiu reikia suformuoti vieningą įmonės poziciją, kuri

bus pateikiama viešumoje. Be abejo, šis darbas užtruktų daug ilgiau nei tik pradinis krizinės situacijos įvertinimas, ypač kai tam yra nepasiruošta. Ir jeigu nebuvo rengiamasi krizėms iš anksto, tikėtina, kad jei ir bus vieninga įmonės pozicija, dėl laiko ir resursų stokos nebus tinkamai informuoti įmonės darbuotojai apie susidariusią padėtį, o tuo labiau apie vieningą įmonės poziciją. Krizės valdymo ir komunikacijos planas būtent ir leistų atlikti šiuos veiksmus. *Apie krizinę situaciją ir kaip elgtis jos metu darbuotojai yra informuojami daug anksčiau nei informacija pradedama teikti žiniasklaidai, tai bent jau dalinai apsaugo nuo netinkamos ar neteisingos informacijos nutekėjimo į viešumą* (iš 5 giluminio interviu).

Tyrimo metu apklausti žurnalistai taip pat teigiamai vertino tas įmones, kurios pakankamai greitai gali pateikti pradinę informaciją, o pakankamai neigiamai žvelgė į įmones, kurios neteikė informacijos ar ta informacija buvo nesavalaikė ir dar prieštaringa. *Kilus krizei dėl „Ekran“ bankroto, ruošėme straipsnį apie tai. Tačiau niekas įmonėje negalėjo tiksliai nurodyti, kas galėtų teikti komentarus ir, be abejo, visi nukreipdavo į įmonės vadovus. Šie teikė prieštarinę informaciją. Tarkime, vienas valdybos narys pateikė informaciją, kuri šimtu procentų prieštarauja informacijai, pateiktai vieno iš vykdančiųjų direktorių* (iš 9 giluminio interviu su žurnaliste, 2006 05 12). Siekiant įvertinti šią konkrečią situaciją, galima daryti prielaidą, kad įmonė arba neturėjo krizės valdymo plano, ar turėjo, bet tinkamai su juo nebuvo susipažinusi. Įmonė akivaizdžiai pademonstravo, kad ji nekontroliuoja situacijos, nepateikia vieningos nuomonės apie susiklosčiusią padėtį, o tai žiniasklaidos atstovams „leidžia patiems interpretuoti turimus faktus, kurie krizės atveju dažniausiai būna pateikiami visuomenės naudai ir įmonės nenaudai“ (iš 10 giluminio interviu su žurnalistu).

Krizinėse situacijose, darant viešus pareiškimus, dažnai svarbus ne tik turinys, tačiau ir forma, kuria yra pateikiamas pranešimas. *Kadangi mūsų krizinėse situacijose dažnai būna ir žmonių auka, mes visada išreiškiame užuojautą, prisiimame atsakomybę ir pažadame greitai išsiaiškinti visas priežastis, kompensuoti visus nuostolius* (iš 2 giluminio interviu). *Mes, dingus elektrai ar sutrikus jos tiekimui, visada atsiprašome visuomenės dėl sukeltų nepatogumų, informuojame apie galimas kompensacijas bei krizės likvidavimo terminus* (iš 4 giluminio interviu). *Tarkime, krizė, kuri tikrai galėtų padaryti daug žalos mūsų klientams, tai ryšio nutrūkimas ilgam laikui. Tokiu atveju mes jau esame numatę kompensacinius mechanizmus, kurie, apgailestaujant dėl susiklosčiusios situacijos, būtų pateikti visuomenei* (iš 1 giluminio interviu). *Aš žinau iš teorijos, kad būtina apgailestauti ir atsiprašyti dėl savo veiksmų, pažadėti išspręsti visas dėl to kilusias problemas. Taip ir pasakytume, jei reiktų kalbėti su žiniasklaida, atsitikus krizei* (iš 7 giluminio interviu).

Nors ir visų trijų krizės sampratos tipų atstovai patvirtino, kad jie krizei ištikus žinotų kokį toną pasirinkti bendraujant su žiniasklaida, akivaizdu, kad tie, kurie turėjo krizės prevencijos ir komunikacijos planą gali adekvačiau situacijai parinkti pranešimo formą, turinį ir toną. Jau teorinėje dalyje buvo pateiktas Coombs modelis, kuris nurodo kokia reakcija į krizę turi būti priklausomai nuo

esamos situacijos ir aplinkybių. Todėl neadekvataus situacijai pranešimo formos ir tono parinkimas gali sąlygoti arba viešą situacijos pervertinimą, t.y. krizės intensyvumo padidinimą viešumoje, arba nepakankamai įvertinti esamas aplinkybes ir visuomenei parodyti, kad įmonė arba slepia ką nors, arba tiesiog yra arogantiška.

Kalbant apie tolimesnį informacijos teikimą visuomenei ir žiniasklaidai tik tos įmonės, kurios turėjo krizių valdymo ir komunikacijos planus, įvardijo kaip ir koku intensyvumu ir toliau būtų skleidžiama informacija apie susidariusią situaciją. *Jei mūsų įmonę ištiktų krizė, kuri įtakoja ir gyventojus, mes esame numatę kas 2 valandas platinti informacinius pranešimus apie situacijos eigą ir kaip sprendžiama problema* (iš 4 giluminio interviu). *Sudužus lėktuvui mes ne tik padarytume viešą pirminį kreipimąsi, tačiau turim sudarę sutartis su CNN ir BBC, kad jų programose atsirastų apačioje bėganti eilutė, kurioje pateikiami kontaktiniai krizių valdymo štabo duomenys. Tokiu būdu žmonės iš visų pasaulio kampelių galėtų pasitikrinti ar jų artimieji yra gyvi ir sveiki bei sužinoti apie situacijos eigą. Tuo pačiu mes kas keturias valandas platintume pranešimą spaudai apie krizės likvidavimo eigą* (iš 2 giluminio interviu).

Įmonės, kurios yra parengusios krizės valdymo ir komunikacijos planą, turi aiškia strategiją kaip bus teikiama informacija žiniasklaidai. Kriziniams atvejams taip pat yra numačiusios informacinius centrus, kurie pastoviai teiktų informaciją suinteresuotiems asmenims. Be abejo, reikia atkreipti dėmesį, kad tokios priemonės yra reikalingos tik tais atvejais, jei krizė paveikia didelę dalį gyventojų. Tuo tarpu įmonė, teikianti verslo verslui paslaugas, nors ir turi krizės komunikacijos planą, tačiau atskiro informacinio centro nesteigtų: „tam nėra būtinybės, mes verslo partnerius ir mūsų klientus informuotume patys, visuomenė nėra tiesioginiai mūsų paslaugų gavėjai, todėl mažai tikėtinas didelis suinteresuotumas mūsų įmone, greičiau jie skambins mūsų klientams, kuriuos mes ir sieksime tinkamai informuoti“ (iš 5 giluminio interviu).

Kai dėl uragano buvo nutraukti elektros laidai, abi Lietuvos elektros skirstomųjų tinklų kompanijos labai intensyviai – berods, kas valandą – teikė informaciją žiniasklaidai apie uragano padarinių likvidavimą ir elektros tiekimo atkūrimo eigą. Pastoviai tiek radijuje, tiek internete mirgėjo žinutės, kad elektra atkurta tokiame ir tokiame regione, o artimiausiu metu ir kitų regionų gyventojai galės džiaugtis atnaujintu elektros tiekimu. Buvo parodyta, kad įmonės visiškai kontroliuoja situaciją ir tai paliko teigiamą įspūdį (iš 10 giluminio interviu su žurnalistu).

Įmonės, kurios neturi krizių valdymo ir komunikacijos plano, išskyrus pirminį viešą pareiškimą, neturėjo aiškaus supratimo ką reikėtų daryti toliau. Jos tiesiog kreiptųsi į savo ryšius su visuomene agentūra, kuri turėtų minimizuoti neigiamos informacijos kiekį žiniasklaidoje, sukurti ir pristatyti įmonės poziciją žurnalistams ir visuomenei bei savo nuožiūra imtis visų krizei suvaldyti būtinų veiksmų.

6.6. Krizės pabaiga ir pokrizinė komunikacija

Krizės pabaiga įvardijama kaip situacija, kai visuomenė įmone prarandą susidomėjimą. Kiekvienos krizių komunikacijos programos tikslas yra pasiekti, kad informaciją apie krizę kuo trumpiau eskaluotų žiniasklaida. Visos apklaustos įmonės teigė, kad siektų išspręsti krizę kuo skubiau ir imtųsi tam tinkamų veiksmų. Tie veiksmai yra įvardijami kaip faktinis krizinės situacijos likvidavimas ir savalaikis informavimas apie krizės padarinių likvidavimą bei krizės pabaigą. *Mes kiekvieną krizę, t.y. lėktuvo katastrofą, pabaigiame išaiškindami avarijos priežastis. Jei priklauso – išmokėdami visas reikalingas kompensacijas, o lėktuvo dužimo vietoje įrengiame memorialą, prie kurio aukų artimieji galėtų atvykti ir prisiminti žuvusiuosius* (iš 2 giluminio interviu). Kitaip tariant, krizės pabaiga yra įprasminama simboliškai. Teorijoje taip pat teigiama, kad būtina nubrėžti aiškia ribą tarp krizės ir jos išsprendimo. Tokie simboliniai veiksmai labai padeda tą ribą paryškinti. *Kai išspręstume krizę, tikriausiai skirtume atskirą biudžetą reklaminei kampanijai, kurios pagalba taisytumė savo kiek sugadintą įvaizdį ir informuotume, kad mes pasimokėme iš savo klaidų ir tapome naujos kokybės kompanija* (iš 8 giluminio interviu). Tačiau tokios investicijos gali nueiti perniek, jei krizė nebuvo tinkamai suvaldyta. Tokiu atveju nors krizė ir pasibaigtų, jos padariniai įmonės reputacijai gali būti kaudūs. Todėl reklaminiai biudžetai, skiriami informacijai apie krizės pabaigą, gali būti tik pinigų netikslingas panaudojimas.

Mano nuomone, krizė baigiasi tada, kai įmonė atlygina žalą, kurią ji padarė ar bent jau informavimo apie tai, koku būdu bus atlyginama žala. Taip atsitiko su bankrutavusia „Ingo Baltic“ draudimo kompanija, kurios bankrotas buvo eskaluojamas žiniasklaidoje tol, kol nebuvo informuota kaip bus atlyginta žala įmonėje apsidraudusiems žmonėms. Tada pasidarė nebeįdomu apie tai rašyti. Gal reiktų pasidomėti dabar kaip vyksta kompensacijos procesas (iš 9 giluminio interviu su žurnaliste).

Krizė, mano manymu, baigiasi tada, kai nebėra jokios naujos informacijos apie situaciją ir kai visuomenė praranda susidomėjimą krize. Kada tai būna? Nežinau, tiesiog instinktyviai jauti, kad ta tema žmonių jau nebedomina (iš 10 giluminio interviu su žurnalistu). Galima teigti, kad naujos informacijos nebūna tada, kai įmonė vykdo savo pažadus ir jos veiksmai nesiskiria nuo žodžių. Tokiu atveju rimsta ir gandai, prie to prisideda ir pakankamas informacijos srautas iš įmonės apie krizės sprendimo eigą. Be to, patys žurnalistai įvardijo, kad visuomenės susidomėjimo daugiausiai sulaukia neigiamos naujienos, todėl dėmesio nukreipimas nuo įmonės gali reikšti tai, kad įmonė daro teisingus veiksmus ir dėl to tampa nebeįdomi visuomenei, o tuo pačiu ir žiniasklaidai.

Darytina išvada yra ta, kad efektyvi krizės vadyba gali pakankamai greitai suvaldyti krizę viešojoje erdvėje ir žiniasklaidoje. Jei pasiruošta krizei tinkamai, jos eskalavimas žiniasklaidoje

priklauso nuo pačios krizės sukeltų padarinių: jei padariniai dideli – tema bus aprašoma ilgesnį laiko tarpą, jei nedideli – trumpiau.

Visos kalbintos įmonės pokrizinę komunikaciją įvardija kaip veiksmus skirtus įmonės reputacijos atkūrimui, informavimui apie įmonės naują patirtį.

6.7. Tyrimo apibendrinimas

Atlikus kokybinį tyrimą galima išskirti tris krizės sampratos tipus: įvairiapusė krizės samprata, krizės samprata nulemta vidaus taisyklių ir kultūros bei krizės sampratos nebuvimas. Šie tipai tiesiogiai siejasi su požiūriu į įmonės reputaciją. Jei įmonė mano, kad bet kokia neigiama informacija gali pakirsti reputaciją, ji linkusi išvelgti daugiau situacijų, galinčių sukelti krizes. Tuo tarpu įmonės, kurios vadovaujasi krizės samprata, padiktuota vidaus taisyklių ir kultūros, grėsmę reputacijai išvelgia tik tose situacijose, kurios tiesiogiai siejasi su įmonės veikla. Jei neigiama informacija, nesusijusi su įmonės tiesiogine veikla, įmonės nelinkusios panaudoti savo turimus krizių valdymo pajėgumus, ir taip reputacija yra išsaugoma tik dalinai. Įmonės, kurios neturi suformulavusios krizės sampratos, suvokia, kad krizė gali turėti neigiamus padarinius, tačiau dėl sąvokos neapibrėžtumo nėra iki galo suvokiama kokie tai padariniai.

Tačiau tyrimo metu paaiškėjo, kad tik tos įmonės, kurios vadovaujasi krizės samprata, suformuota įmonės vidaus taisyklių ir kultūros, turi parengusios krizių prevencijos, valdymo ir komunikacijos planą. Todėl galima teigti, kad krizės, kurios gali kilti dėl tiesioginės įmonės veiklos, yra konkrečios, aiškiau suvokiami jų galimi padariniai, lengviau identifikuojamos krizių atsiradimo galimybės, todėl lengviau parengti krizės vadybos planus. Tuo tarpu įmonės, besivadovaujančios įvairiapuse krizės samprata, neturi specialių resursų rengti visa apimančią krizės prevencijos, valdymo ir komunikacijos planą. Jos krizės valdymo planą vertina kaip dokumentą, galintį apsaugoti įmonės reputaciją įvairiose neigiamose situacijose. Paradoksalu, kad nors ir rimtai žvelgdamos į krizes, jos pasiruošimą krizei nelaiko vienu svarbiausių darbų.

Įmonės, kurios turi krizės valdymo planą, aiškiai suvokia kokių veiksmų reikia imtis ištikus krizei. Joms yra aiški krizės valdymo eiga, todėl yra sutaupoma daug taip reikalingo laiko. Tačiau paradoksalu ir tai, kad šios įmonės krizės valdymo planus naudoja tik toms konkrečioms situacijoms spręsti. Jei krizė ištinka kitoje situacijoje, nėra naudojami nei įgūdžiai, nei žinios, nei krizių valdymo komanda, siekiant apsaugoti įmonės reputaciją situacijose, kurios nėra susijusios su tiesiogine įmonės veikla.

Tuo tarpu įmonės, kurios turi įvairiapusę krizės suvokimą, nors ir neturi krizės prevencijos, valdymo ir komunikacijos plano yra linkusios ginti savo reputaciją įvairiomis krizinėmis situacijomis.

Tiesa, dėl išankstinio nepasiruošimo krizės valdymo efektyvumas yra mažesnis, todėl ir nuostoliai įmonės reputacijai gali būti didesni.

Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad apklaustosios įmonės neturi krizių prevencijos, valdymo ir komunikacijos plano kaip visapusės reputacijos apsaugos priemonės. Vienos įmonės, nors ir suvokdamos galimybę kilti krizėms įvairiomis sąlygomis, nėra tinkamai tam pasiruošusios ir tai mažina krizės suvaldymo sėkmę. Tuo tarpu, tos įmonės, kurios turi krizės prevencijos, valdymo ir komunikacijos planus, naudoja juos tik tose konkrečiose situacijose, kuriose tie planai yra numatyti. Nors tam tikros krizės ir būtų suvaldytos efektyviai, tačiau tai, kad apsauga krizinėse situacijose nėra visapusiška, taip pat gali padaryti nuostolių įmonės reputacijai.

Be abejo, tos įmonės, kurios nesuvokia nei krizės grėsmių, nei turi krizės prevencijos, valdymo ir komunikacijos planų, turi mažiausiai galimybių apsaugoti savo reputaciją, iškilus krizei.

Atlikus tyrimą, galima daryti išvadą, kad nei viena apklaustųjų įmonių nėra pasiruošusios visapusiškai veikti bet kokių krizių sąlygomis. Tačiau tų įmonių, kurios vadovaujasi krizės samprata, padiktuota vidaus taisyklių ir kultūros, potencialas suvaldyti grėsmes ir taip apsaugoti įmonių reputacijas yra didesnis, nes jos yra visapusiškai pasiruošusios krizėms, susijusioms su tiesiogine įmonės veikla, o, priėmus atitinkamus sprendimus, patirtį ir žinias galima būtų pritaikyti ir kitose krizinėse situacijose.

IŠVADOS

Suformavus teorinį modelį ir atlikus Lietuvos įmonių pasirengimo krizinėms situacijos bei reputacijos gynimui kokybinę analizę, galima daryti tokias išvadas:

1. Tinkamas įmonių pasirengimas krizėms leidžia apsaugoti įmonės reputaciją krizinių situacijų metu. Tačiau tam yra būtina krizės valdymo samprata kaip nuolat besitęsiantis procesas. Tik tada įmanoma efektyviai valdyti krizes ir atremti grėsmę įmonių reputacijai. Turint omenyje, kad RSV yra pagrindinė įmonės reputacijos kūrimo priemonė, galima patvirtinti darbo pradžioje ginamą teiginį, kad krizės metu RSV yra vienintelė priemonė apginti reputacijai.
2. Atlikus Lietuvos įmonių pasirengimo krizinėms situacijoms ir reputacijos gynimui kokybinį tyrimą paaiškėjo, kad krizės kaip poveikio įmonės reputacijai suvokimas skiriasi. Todėl skiriasi ir pasiruošimas krizinėms situacijoms. RSV ne visada suvokiami kaip reputacijos kūrimo ir gynimo priemonė. Be to, dauguma apklaustųjų įmonių net neturėjo krizių prevencijos, valdymo ir komunikacijos plano. Galima daryti išvadą, kad apklaustos įmonės nėra visapusiškai pasiruošusios galimoms krizinėms situacijoms, o tuo pačiu, kilus krizėms, apginti įmonės reputaciją būtų sunku. Tokią išvadą patvirtino ir giluminiai interviu, atlikti su Lietuvos žurnalistais, rašančiais verslo tema. Todėl galima patvirtinti ir antrąjį darbo pradžioje iškeltą teiginį, kad Lietuvos įmonės, kurios potencialiai dažniausiai gali susidurti su krizėmis, nėra pasiruošusios krizinėms situacijoms ir savo reputacijos gynimui.

Siekiant suformuluoti rekomendacijas Lietuvos įmonėms, kad jos galėtų tinkamiau pasiruošti krizinėms situacijoms ir savo reputacijos gynimui, būtina atsižvelgti į krizės suvokimo tipus, identifikuotus kokybinio tyrimo metu. Buvo nustatytos tokios krizės sampratos:

- a) įvairiapusė krizės samprata;
- b) įmonės vidaus taisyklių ir kultūros padiktuota krizės samprata;
- c) krizės sampratos neapibrėžtumas ar jos neturėjimas.

Atsižvelgiant į tokias krizės sampratas, įmonės taip pat turėjo skirtingą pasiruošimą krizinėms situacijoms, todėl ir rekomendacijas būtina skaidyti pagal šiuos tris krizės sampratos tipus.

Įmonės, besivadovaujančios įvairiapuse krizės samprata, turi aiškų suvokimą, kad bet kokia, bet kokio lygio krizė, gali padaryti žalą reputacijai. Tačiau tai, kad šia idėja besivadovaujančios įmonės neturi nei krizės prevencijos, nei valdymo ar komunikacijos planų, tik parodo, kad nors ir gali būti tinkamai suvokiama krizės grėsmė, tačiau dėl nepasiruošimo krizinėms situacijoms nepavyks imtis

efektyvių krizės valdymo veiksmų ir savo reputacijos gynimo. Pozityvus veiksnys yra tas, kad visos apklaustos įmonės, kurios vadovaujasi įvairiapuse krizės samprata, siekia aktyviai dirbti RSV srityje. Todėl tokioms įmonėms galima rekomenduoti imtis tokių veiksmų, kurie padėtų pasiruošti krizinėms situacijoms ir tinkamai apginti savo reputaciją krizės metu:

1. Įpareigoti įmonių RSV skyrius ar RSV agentūras, su kuriomis yra dirbama, paruošti galimų problemų analizę ir identifikuoti visas suinteresuotas puses, nuolat vykdyti problemų monitoringą.
2. Paskirti žmogų įmonės viduje atklikti galimų rizikų analizę ir paruošti rizikų minimizavimo planus.
3. Paskirti žmogų įmonės viduje, kuris dalį savo laiko skirtų krizių valdymui. Rekomenduotina, kad toks žmogus būtų komunikacijos skyriaus darbuotojas, nes, kaip įsitikinome, teorinėje apžvalgoje dažnai krizės valdymo planas yra prilyginamas krizės komunikacijos planui.
4. Parengti bent minimalų dokumentą ar taisykles, kuriomis būtų vadovujamasi krizės metu.
5. Suformuoti krizės valdymo komandą, kuri susitiktų aptarti situacijos bent kartą per mėnesį.
6. Nuolat konsultuotis su įmonių RSV skyriumi ar RSV agentūra dėl esamos situacijos.
7. Daug dėmesio skirti RSV kaip reputacijos ir gerų santykių su suinteresuotomis grupėmis kūrimui.
8. Nuolat mokytį savo krizių valdymo komandos narius kalbėti viešai, dirbti komandoje bei greitai orientuotis stresinėmis sąlygomis.
9. Pasiruošti galimus atsakymų variantus (pranešimus spaudai) labiausiai tikėtinoms krizinėms situacijoms.

Tos įmonės, kurios vadovaujasi įmonės vidaus taisyklių ir kultūros padiktuota samprata, dažnai turi konkrečius krizių valdymo planus situacijoms, kurios tiesiogiai susijusios su įmonės veikla. Todėl ji tam tikras rekomendacijas, būtinas įmonėms, visai neturinčioms krizių valdymo plano, nebereikia atsižvelgti. Tačiau galima pateikti bent keletą įžvalgų, kaip gerinti pasiruošimą ir toms krizinėms situacijoms, kurios nepatenka į krizių valdymo planą:

1. Įpareigoti įmonių krizių valdymo komandą paruošti labiausiai tikėtinų krizių, iki šiol nepatenkančių į krizės valdymo planą, sąrašą.
2. Įpareigoti RSV skyrių ar RSV agentūrą, su kuria dirbama, bent minimaliai adaptuoti esamą krizių valdymo planą kitoms galimoms krizinėms situacijoms.
3. Bent kartą per mėnesį krizių valdymo komanda turi aptarti ir galimas grėsmes, kurios nepatenka į krizių valdymo planą.

Turint omenyje, kad tos įmonės, kurios turi krizių valdymo planus, jau turi suformavusias krizių valdymo komandas, kurių nariai turi reikiamas žinias ir įgūdžius. Tereikia imtis minimalių veiksmų, siekiant dar efektyviau išnaudoti turimą patirtį ir resursus.

Tos įmonės, kurios neturi apsibrėžusios krizės sampratos, visų pirma turėtų imtis reputacijos kūrimo veiksmų RSV priemonėmis, o jau po to vadovautis aukščiau pateiktomis rekomendacijomis įmonėms, kurios neturi krizių valdymo plano.

Pabaigai galima pasakyti, kad pagrindinėje rašto darbo dalyje pateiktas teorinis modelis yra etalonas, todėl pilnai jo įdiegti iš karto greičiausiai nepavyks. Tačiau būtina vadovautis teoriniame modelyje numatytais pagrindiniais principais ir taip gerinti įmonės pasiruošimą krizinėms situacijoms ir reputacijos gynimui. Pagrindinė sąlyga yra ta, kad reikia skirti krizės valdymui daugiau dėmesio kasdieninėje įmonės veikloje ir inkorporuoti visus veiksmus į rutininį įmonės darbą. Tokiu būdu, krizės valdymo planas galės būti detalizuojamas, plečiamas ir taip nuosekliai artėjama prie etalono. Tuo pačiu, dar mažiau veiksmų yra reikalaujama iš tų įmonių, kurios jau turi krizės valdymo planus ribotam krizinių situacijų skaičiui. Todėl joms tereikia išnaudoti turimą potencialą ir truputį praplėsti galimų krizių skaičių.

Krizių valdymas yra itin kompleksiškas ir sudėtingas procesas, reikalaujantis didelių įmonės pastangų. Turint omenyje tai, kad RSV yra palyginus nesena konsultacijų sritis Lietuvoje, galima teigti, kad krizių valdymas RSV priemonėmis dar tik žengia pirmuosius žingsnius. Tačiau, turint omenyje, kaip vystosi komunikacijų rinka, plečiasi technologijos ir koku greičiu sklinda informacija žinių visuomenėje, įmonės turi įvertinti galimas grėsmes reputacijai ir pradėti rimtai žvelgti į krizių vadybą.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SARASAS

1. All About Public Relations with Steven R. Van Hook [Žiūrėta 2006 vasario 13]. Prieiga per internetą < <http://aboutpublicrelations.net/crisis.htm>>
2. Argent, P. A., *Corporate Communication*. McGraw-Hill Companies, Inc., 2003
3. Arksey, H. ir P.Knight, *Interviewing for Social Scientist*, SAGE Publications. London, 1999
4. Coombs, W. T., *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. SAGE Publications, 1999, 177 p. ISBN 0-7619-1319-X
5. Degutis, M., *Socialinių tyrimų metodologija*. Vilnius: Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas, 1999.
6. Expert Counsel on Critical Communication, CrisisExperts Articles [Žiūrėta 2006 balandžio 2]. Prieiga per internetą < <http://www.crisisexperts.ca/Articles/articles.html>>
7. Fink, S., *Crisis management: Planning for inevitable*. New York: AMACOM, 1986
8. Grunig, James E. The Role of Public Relations in Management and its Contribution to Organizational and Societal Effectiveness, Taipėjus, 2001 05 12, [Žiūrėta 2004 gruodžio 20]. Prieiga per internetą < www.instituteforpr.com/pdf/2001_role_pr_management.pdf>
9. ICM Crisis Report [Žiūrėta 2005 01 15]. Prieiga per internetą <www.crisisexperts.com/creport02.htm>
10. Janulevičiūtė, B. Bielevičienė, J. , Dambrava V., *Krizinių situacijų organizacijose valdymo aspektai ryšių su visuomene tarnybų požiūriu*. Iš Organizacijų vadyba: sisteminiai požiūriai, VDU – 2003, Nr. 5
11. Koster M.C., Politis-Norton H. Crisis Management Strategies [Žiūrėta 2005 gruodžio 20]. Prieiga per internetą <search.epnet.com>, AN 13816156
12. Lerbinger O. *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates, 1997

13. Myron D. *CRM and Crisis Management* [Žiūrėta 2006 kovo 19]. Prieiga per internetą <search.epnet.com>, AN 13922552
14. Paine K.D. *How to measure your results in a crisis* [Žiūrėta 2006 balandžio 22]. Prieiga per internetą <www.instituteforpr.com>
15. Roach T. J. *Planning for a crisis* [Žiūrėta 2006 vasario 5]. Prieiga per internetą <search.epnet.com>, AN 12935750
16. Sampson, P. (sud.), *Qualitative Research: Trough a Looking Glass*. Amsterdam: ESOMAR, 1998
17. Verslo žinios, Konsultacijos vadovui „Viešieji ryšiai versle“. 2004

CRISIS MANAGEMENT IN INFORMATION SOCIETY. PUBLIC RELATIONS

Summary

The first aim of the study „Crisis Management in Information Society. Public Relations“ is to analyze the crisis management and crisis communication literature. This analysis will be the base for formulating theoretical model for effective crisis management with the help of public relations. The second aim of the study is to analyse how Lithuanian companies are ready to act in crisis situations and defend their reputation.

In order to study out selected aims two tasks were accomplished during the course of work: analyzing crisis management and crisis communication literature to select the most comprehensive and effective means for crisis management and reputation defence. The other task was to execute qualitative research of Lithuanian companies readiness for crisis situations and reputation defence.

After the study of crisis management and crisis communication literature the comprehensive model of crisis management and communication was created. It is the main benchmark for evaluating how Lithuanian companies are prepared to face crisis situations and for defence of their reputation.

During the study in-depth interviews with Lithuanian companies were executed. In addition two interviews with Lithuanian journalists were executed for verification of Lithuanian companies' answers.

After the qualitative analysis it emerged that Lithuanian companies have various understandings about crisis, their affect to company's reputation and have different levels of preparation for crisis situations and reputation defence. In general Lithuanian companies are not well prepared to face crisis, to act effectively during crisis and to defend company's reputation appropriately.

At the end of the study recommendations for the companies how to improve preparation for crisis and reputation defence was delivered.

The study should be useful for those who work with crisis management in practice and in academic fields, for business entities, lecturers of crisis management and students.

PRIEDAI

1 priedas. Giluminių interviu išrašai

1 INTERVIU

Autorius (A): Kaip suvokiate krizę?

Respondentas (R): Bendrąja prasme krizė yra situacija, kai būtinos neeilinės priemonės spręsti nekasdieninei problemai, kuri gali atsirasti dėl mūsų vidaus techninių ar žmogiškųjų problemų arba dėl konkurentų ar klientų veiksmų iš išorės, kurie vienaip ar kitaip gali neigiamai paveikti mūsų įmonę. Dar bendriau, tai yra bet kokia stresinė nestandartinė situacija, kuriai spręsti nepakanka kasdieninės veiklos priemonių.

A: O ką reiškia kasdieninės veiklos priemonės?

R: Na, tai priemonės, kurios, mano manymu, iškrenta iš rutininio kasdieninio darbo sąvokos.

A: Kitaip tariant, krizių valdymui reikia papildomai įgūdžių, kurių reikia papildomai mokytis?

R: Manau, galima teigti ir taip.

A: Tad ar išvelgiate savo įmonėje grėsmę kilti krizinėms situacijoms, kurioms spręsti ir prireiktų tų papildomų įgūdžių?

R: Ačiū Dievui, kad mes nesame kokio maisto gamintojai, kur gali koks nors piktavališkas užnuodyti maistą ir mes liktume atsakingi. Pas mus viskas paprasčiau: gali nutrūkti ryšys - tada liks nepatenkinti klientai; galime nepasiekti užsibrėžtų finansinių tikslų, rinkai tai irgi bus ženklas, kad su mumis kažkas negerai, tai, mano manymu, būtų pakankamai krizinė situacija.

A: Tuomet kokiomis aplinkybėmis galėtų kilti krizė Jūsų įmonėje?

R: Mums krizė būtų tada, kai iškiltų bet kokia didelė problema, kuri trukdytų įmonei normaliai funkcionuoti ar dėl techninių kliūčių, ar dėl darbuotojų motyvacijos smukimo, ar dėl finansinių sunkumų, o galų gale ir dėl elementarių tiekimų sutrikimų iš partnerių pusės. Aš negaliu tiksliai pasakyti kokios tai būtų aplinkybės, reiktų atlikti išsamią analizę, tačiau, manau, galimų krizinių aplinkybių galėtų būti apie 10 ar daugiau.

A: Kitaip tariant, krizė gali kilti iš bet kur?

R: Be abejo, kadangi dar dirbame ir su technologijomis susijusiame sektoriuje, krizės įmanomos bet kokios.

A: Manote, kad dėl Jūsų veiklos specifikos galimų krizių sąrašas turi potencialo plėstis?

R: Manau, kad tai atveria ne tik naujas galimybes, bet ir grėsmes.

A: O kokių imatės veiksmų, kad krizė nekiltų?

R: Investuojame į naujas geresnes technologijas, didiname jų apsaugą, keliame žmonių kvalifikaciją, bet tai tik pagrindinės priemonės.

A: Manote, kad reikia imtis dar papildomų veiksmų?

R: Manau, kad tai būtina, tačiau kaip visą laiką tam tikriems darbams tiesiog nerandama laiko, tame tarpe ir krizių numatymui.

A: Tai ar turite krizių prevencijos planą?

R: Neturime, būtent tai ir turėjau omeny, kai kalbėjau, kad yra būtini papildomi veiksmai, kad krizės nekiltų.

A: Koks turėtų būti krizės prevencijos ar krizės valdymo planas, jei nuspręstumėte jį sukurti?

R: Reiktų krizių prevencijos plano, kuris apimtų kelias stambias krizių kategorijas, pvz., mūsų telekomunikacijos paslaugų sutrikimai, vidinės įmonės problemos, sukeliančios nepatogumų klientams, konkurentų veiksmai, įmonės reputacijai kenkiančios žinios, tik tokiu būdu būtų verta investuoti į krizės prevencijos planą.

Krizė gali ištikti bet kokiomis aplinkybėmis. Be abejo, ateityje reikės pagalvoti apie krizės prevencijos planą, tačiau šiuo metu tam neturime reikiamų resursų ir yra kitų svarbių darbų, todėl šiuo metu ryšių su visuomene planas, kuriuo kuriamas mūsų teigiamas įvaizdis ir patikimos įmonės reputacija, kartu su mūsų klientų lojalumo programa gali būti bent jau iš dalies laikoma krizės prevencija.

A: O dabar imatės kokių nors veiksmų, kad sukurti gerus santykius su supančia aplinka? Krizės atveju geri santykiai gal galėtų padėti.

R: Vargu ar mes kuriame gerus santykius su visomis tikslinėmis auditorijomis. Turime įvairias lojalumo programas svarbiems klientams, ryšių su visuomene pagalba bandome kurti patikimos kompanijos įvaizdį. Visa tai, be abejo, privalo būti daroma ir kaip prevencinė priemonė mąstant apie galimas krizes.

A: Kokių veikslių imtumėtės krizei ištikus?

R: Tarkime, krizė, kuri tikrai galėtų padaryti daug žalos mūsų klientams, tai ryšio nutrūkimas ilgam laikui. Tokiu atveju mes jau esame numatę kompensacinius mechanizmus, kurie, apgailestaujant dėl susiklosčiusios situacijos, būtų pateikti visuomenei.

A: O ar turėtumėt žmogų, kuris galėtų viešai kalbėti esant krizinei situacijai?

R: Tai būtų mūsų įmonės vadovas.

A: O jis galėtų komunikuoti esant krizinei situacijai?

R: Nematau tam jokių problemų, nors, be abejo, papildomas pasiruošimas dar niekam nepakenkė.

A: O kokią žalą galėtų padaryti krizė Jūsų įmonei?

R: Na, tai galėtų būti įvairaus plauko nuostoliai: finansiniai, žmogiškieji, įvaizdžio. Manau, net mažos krizės, jei jų nenumalšini, gali sukelti didelius neigiamus padarinius.

A: Ir visgi, jei iš anksto pasiruoštumėt krizinėms situacijoms, ar pavyktų sumažinti tuos neigiamus padarinius?

R: Be abejo, tai būtų itin vertinga ir mes ateityje vis tiek prisime iki šito.

2 INTERVIU

A: Kas Jūsų manymu yra krizė?

R: Krizė - tai situacija, kuriai nepasiruošta ir nežinoma, ką ištikus nestandartinei situacijai, daryti.

A: Ar daug pas Jus tokių situacijų?

R: Pas mus krizių nebūna, o būna tik avarijos ir nelaimingi atsitikimai. Krizė gali kilti tik tada, jei tam yra nepasiruošta.

A: Ir visgi, jei laikytume, kad krizė yra tada, kai žiniasklaida situaciją aprašo Jums nepalankiai, kokias krizes Jūs įvardytumėte kaip krizines situacijas Jūsų įmonei?

R: Pas mus įvardinamos tik tokios krizinės situacijos: orlaivio gedimas ar dužimas, nepriklausomai nuo to ar yra, ar ne žmonių aukų. Visos kitos situacijos, tarkime finansinės krizės, pas mus nėra įvardinamos kaip krizės ir joms krizės valdymas ir komunikacija nėra taikomi.

A: Vadinasi, tik sudužus orlaiviui, Jūs laikytumėt, kad įvyko krizė?

R: Iš principo taip. Tai gali įvykti dėl žmogaus klaidos ar dėl nelaimingo atsitikimo.

A: O kokių veiksmų imatės, kad tokios krizės nekiltų?

R: Apmokome žmones, nuolat tikriname kaip veikia technika. Yra begalės ne tik mūsų taisyklių, tačiau ir tarptautinių normų, kurių savo veikloje turime laikytis. Manau, priemonės tam yra pakankamos.

A: O ar turite ne tik krizės prevencijos planą, bet ir krizės komunikacijos planą?

R: Krizės mūsų srityje paprastai būna tokios, kad reikia apsispręsti ar įmanoma veiklą tęsti toliau, ar ne. Mūsų krizės komunikacijos planas paruoštas tam, kad, kilus krizei mūsų įmonėje, veikla būtų tęsiama, t.y. išsaugota infrastruktūra, minimizuoti nuostoliai, pasirengta grįžti prie normalaus darbinio režimo.

Esame apmokę mūsų personalą kaip elgtis įvykus krizinėms situacijoms, pvz., lėktuvui sudužus. Be to, mes esame įsipareigoję laikytis tarptautinių skrydžių saugos reikalavimų, todėl mes aiškiai suvokiame ką turime daryti, kad krizė nekiltų. Tuo pačiu lėktuvų dužimo atveju mes turime paruošę skirtingus pranešimų spaudai pavyzdinius variantus, kurie skiriasi priklausomai nuo to ar tai buvo žmogaus, klaida, ar tiesiog nelaimingas atsitikimas, taip pat priklausomai nuo sukeltos žalos dydžio.

Mes žinome ką kokios žmonės turi daryti pirmosiomis krizės valandomis. Drąsiai galiu teigti, kad pirmosiomis krizės valandomis mūsų reakcija būtų nepavėluota.

A: O ar krizės valdymo plane yra numatyta krizės valdymo komanda?

R: Pas mus yra grupė žmonių, kurie yra praėję specialius mokymus apie darbą krizinėse ir stresinėse situacijose. Šiuo metu, deja, kai kurie žmonės yra iš mūsų išėję, todėl naujus krizių valdymo komandos narius reiktų apmokyti. Jei krizė iškiltų dabar, su tokia komanda jos valdymas nebūtų pats efektyviausias.

A: Ar Jūsų krizės valdymo komandoje yra numatytas žmogus, kuris kalbėtų viešai ištikus krizei?

R: Mes turime žmogų, kuris yra apmokytas kalbėti žiniasklaidai stresinėmis sąlygomis ir net neturint pilnos informacijos apie susidariusią situaciją. Jam tektų atlaikyti pagrindinį visuomenės spaudimą, atsakinėjant į klausimus. Tuo tarpu, kai reikalai imtų taisyti ir būtų galima girtis pasiektais krizės valdymo rezultatais, arenoje pasirodytų įmonės vadovas, kuris būtų gerųjų naujienų nešėjas.

A: Anksčiau trumpai paminėjote, kad plane numatyti pirmieji veiksmai, ir visgi, kokia konkrečiau būtų Jūsų reakcija viešai tik prasidėjus krizei?

R: Kadangi mūsų krizinėse situacijose dažnai būna ir žmonių aukų, mes visada išreiškiame užuojautą, prisiimame atsakomybę ir pažadame greitai išsiaiškinti visas priežastis, kompensuoti visus nuostolius. Sudužus lėktuvui, mes ne tik padarytume viešą pirminį kreipimąsi, tačiau turim sudarę sutartis su CNN ir BBC, kad jų programose atsirastų apačioje bėganti eilutė, kurioje pateikiami kontaktiniai krizių valdymo štabo duomenys. Tokiu būdu žmonės iš visų pasaulio kampelių galėtų pasitikrinti ar jų artimieji yra gyvi ir sveiki bei sužinoti apie situacijos eigą. Tuo pačiu mes kas keturias valandas platintume pranešimą spaudai apie krizės likvidavimo eigą.

A: O kokie nuostoliai galėtų būti Jūsų įmonei dėl kilusios krizės?

R: Visokiausi, net iki įmonės veiklos nutraukimo.

A: Jūs tam tikroms situacijoms jau esate paruošę krizių valdymo planą, ar jis padėtų efektyviai valdyti krizę ir apsaugoti Jūsų įmonę nuo, tarkime, tos pačios veiklos nutraukimo?

R: Be abejo, kad tai tikrai yra tam tikras saugiklis. Kaip jau minėjau, mūsų krizių valdymo planas kurtas tam, kad po krizės būtų įmanoma tęsti veiklą. Manau, kad jis savo užduotį atliktų.

A: Kada Jūsų manymu baigtųsi krizė?

R: Na, mes turime labai konkrečius atskaitos taškus tam. Kiekvieną krizę, t.y. lėktuvo katastrofą, pabaigiamė išaiškindami avarijos priežastis ir paskelbdami jas viešai. Jei priklauso, išmokėdami visas reikalingas kompensacijas, o lėktuvo dužimo vietoje įrengiamė memorialą, prie kurio aukų artimieji galėtų atvykti ir prisiminti žuvusiuosius.

3 INTERVIU

A: Kas Jūsų manymu yra krizė?

R: Krizė būna tada, kai atsiranda kažkokios neigiamos aplinkybės, kurios veikia įmonę, trukdo gerai ir teisingai atlikti priklausančius darbus. Bet konkrečiai, nemanau, kad pajėgsiu apibrėžti krizę.

A: Gal būtų lengviau, jei kalbėtume konkrečiai apie Jūsų įmonę. Kas Jūsų įmonei būtų krizė?

R: Turint omenyje mūsų veiklos sferą ir dabartinę padėtį mėsos perdirbimo rinkoje krizė, susijusi su mūsų įmone gali kilti įvairiausiomis aplinkybėmis: tiek susijusi su mūsų tiesiogine veikla – mėsos

perdirbimu ir gamyba, tiek su finansiniais rezultatais, tiek su nepatenkintais gyvulių pardavėjais. Mūsų atveju rinka būtų ypač jautri bet kokiai neigiamai informacijai apie įmonę.

A: Jei teisingai supratau, bet kokia krizė Jums galėtų sukelti nemenką žalą?

R: Jei kiltų bet kokia krizė, kurios kontekste mūsų vardas būtų minimas neigiamai, mums tai būtų skaudus smūgis, net jei ir nepatirtume tiesioginių momentinių finansinių nuostolių. Neigiamas įvaizdis finansiniams rezultatams atsilieptų ilgajame laikotarpyje.

A: Kadangi Jūsų veikla yra krizėms jautri, ar turite krizių prevencijos ir krizių valdymo planą?

R: Be abejo, mums reiktų krizės prevencijos plano kaip įmonės reputacijos išsaugojimo krizinėse situacijose priemonės, kadangi reputacijai pakenkti gali įvairiausi įvykiai, tai ir krizės prevencija turi būti nukreipta įvairiomis kryptimis. Tačiau, deja, mes jo neturime. Aišku yra įvairių priežasčių tam, tačiau bent minimalų planelį reiktų turėti pas save ant stalo.

A: Bet visgi, gal naudojate kokias nors priemones krizės prevencijai?

R: Mes naudojame ryšius su visuomene, kad kuo geriau informuoti ūkininkus ir rinką apie mūsų įmonės veiklą. Siekiame, kad mus ūkininkai laikytų savo partneriais, o ne tiesiog bandančiais juos išsunkti mėsos supirkėjais. Jei pavyktų tai pasiekti, krizės atveju tai būtų itin didelė parama.

A: Manote, kad krizės atveju geras vardas padėtų?

R: Be abejo, kai esi žinomas iš gerosios pusės, į tave atlaidžiau žiūrima, o kai neturi jokio įvaizdžio, labai sunku tikėtis bent minimalios paramos.

A: Visgi, jei kiltų krizinė situacija, Jums reiktų imtis kokių nors veiksmų. Kokie jie būtų? Kas šnekėtų viešai?

R: Pradėsiu nuo žmonių. Šnekėtojas krizės metu priklausytų nuo krizės pobūdžio, t.y. šnekėtų tas, kuris geriausiai išmano sritį, kurioje kilo krizė. Jei tai būtų finansinė, įvaizdinė ar kokia kita bendresnio pobūdžio krizė, šnekėtų mūsų vadovai. Be abejo, šnekėtojo parinkimas priklausytų ir nuo krizės masto. Dėl konkrečių veiksmų. Tiksliai negalėčiau įvardinti. Tartumėmės vietoje ir bandytume konsultuotis su mūsų RSV agentūra.

A: Jei turėtumėt krizės valdymo planą, ar tokių problemų, kai nežinote ką daryti, nekiltų?

R: Manau, tai labai susistemintų veiksmus ir palengvintų darbą.

4 INTERVIU

A: Kas, Jūsų manymu, yra krizė?

R: Krizė - tai situacija, dėl kurios pradeda strigti normali įmonės veikla ir reikalinga skirti resursus, kad tokią situaciją pašalinti.

A: O ką Jūs laikytumėt krize Jūsų įmonėje?

R: Krizė būtų tada, jei negalėtume vykdyti savo tiesioginių funkcijų, t.y. teikti gyventojams elektros. Tada būtų krizinė situacija, kurią kuo greičiau reiktų išspręsti.

A: Ar yra kokių nors kitų aplinkybių kilti krizei?

R: Gali būti, tačiau tiesioginė krizė pas mus gali būti tik jau paminėtoji.

A: Kokių veikslių imatės, kad krizė Jūsų įmonėje nekiltų?

R: Turime įvairiausių saugos reikalavimus - tiek vidinius, tiek valstybinių institucijų, kurių privalome laikytis. Tai pakankamai detalūs ir nuoseklūs dokumentai, kad minimizuotų krizės atsiradimą.

A: O kokie tie veiksmai konkrečiau?

R: Na, tai yra taisyklės kaip turi elgtis žmonės, dirbantys mūsų įmonėje, ir kokių reikalavimų jie turi laikytis, kad nesukeltų pavojaus sau, įrangai ir aplinkiniams.

A: Ar turite krizės valdymo ir komunikacijos planą?

R: Priklausomai nuo kilusios krizės yra paruoštas veikslių planas - kas turi būti įgyvendinta krizės metu ir kas už ką atsakingi. Be to, yra įvairiausi valstybės institucijų nutarimai, reglamentuojantys veiklą krizinių situacijų metu. Mes jų privalome laikytis, tai irgi padaro krizės valdymo procesą aiškiu.

A: O ar turite numatę krizės valdymo komandą ir atstovą spaudai krizės metu?

R: Krizės valdymo komandos kaip tokios neegzistuoja, tačiau, turint omenyje mūsų detalias taisykles ir aiškų pasiskirstymo lygį, tikrai visi žinotų ką, kada ir kaip reiktų daryti, ištikus krizei. Dėl atstovo spaudai, tai juo būtų įmonės atstovas spaudai ir generalinis direktorius - priklausomai nuo krizės svarbos.

A: Kokia žala galėtų kilti Jūsų įmonei, jei įvyktų krizė?

R: Tai gali būti tiek infrastruktūriniai nuostoliai, tiek finansiniai. Tačiau, turint omenyje mūsų pasirengimą, tie nuostoliai būtų minimalūs.

A: Kokie būtų Jūsų veiksmai, kilus krizei?

R: Pas mus labiausiai tikėtini elektros dingimo ir jos tiekimo sutrikimo sukelti kriziniai atvejai. Tokiose situacijose visada atsiprašome visuomenės dėl sukeltų nepatogumų, informuojame apie galimas kompensacijas bei krizės likvidavimo terminus ir būdus. Be to, jei mūsų įmonę ištiktų krizė, kuri įtakoja ir gyventojus, mes esame numatę kas 2 valandas platinti informacinius pranešimus apie situacijos eigą ir kaip sprendžiama problema.

A: Ar toks nuoseklus pasirengimas krizinėms situacijoms Jums suteikia daugiau prielaidų efektyviam krizės valdymui, nei tai būtų, visiškai nepasirengus krizei?

R: Be abejo, krizės metu laikas labai svarbus, o geras pasirengimas sutaupo tas reikalingas minutes sprendimo priėmimui.

5 INTERVIU

A: Ką Jūs žinote apie krizių vadybą ir krizių komunikaciją?

R: Apie krizių vadybą ir komunikaciją žinau tiek, kiek esu susipažinęs su įmonės nuostatomis, gairėmis ir kita informacija.

A: Ir kokia tai informacija?

R: Negalėčiau plačiau komentuoti, nes tai konfidencialu.

A: Kokias išvelgiate galimybes kilti krizei Jūsų įmonėje?

R: Galimybės gali būti įvairios, bet daugiausiai susijusios su išoriniais veiksniais, tokiais kaip nesąžininga konkurencija, skleidžiama klaidinanti informacija apie bendrovę, nepavykę projektai ir pan.

A: Kokios manote galėtų būti krizės kilimo aplinkybės?

R: Nesąžininga konkurencija – konkurentų veiksmai, informacijos ir įdirbio stoka dirbant su žiniasklaida.

A: Kokių imatės veiksmų, kad krizė nekiltų?

R: Naudojamės ir vidiniais, ir išoriniai veiksniais. Vidiniai - darbuotojų informavimas apie komunikacijos taisykles bendrovėje. Išoriniai, na vėlgi, tai konfidenciali informacija.

A: Ar turite krizės prevencijos ir krizės komunikacijos planą? Koks jis? Kodėl toks?

R: Turime. Tačiau jis egzistuoja daugiau teoriniame lygmenyje, praktiškai taikyti tenka labai retai. Krizės komunikacijos planas remiasi bendrovės komunikacijos taisyklėmis.

A: Ar esate numatę krizių valdymo komandą? Kokiais principais ji sudaryta? Kaip ji veikia/turėtų veikti?

R: Krizių valdymo komandos branduolį sudaro: išoriniai partneriai - RsV agentūra, bendrovės „spokesperson“ bei komunikacijos padalinys, kiti krizių valdymo grupės nariai parenkami pagal situaciją.

A: Kaip krizės iškilimas į viešumą galėtų paveikti Jūsų verslą bei įmonės įvaizdį?

R: Bet kokia nesuvaldyta krizinė situacija gali turėti neigiamą įtaką įmonės įvaizdžiui.

A: Kokios iš to kiltų problemos?

R: Pablogėjęs vidinis mikroklimatas bendrovėje, išaugęs klientų nepasitikėjimas ir galimas užsakymų praradimas.

A: Kokių veiksmų imtumėtės iškilus krizei? Koks Jūsų įmonės elgesys viešumoje? Kokie pirmi žingsniai, kaip bendrautumėte su žiniasklaida ar kitomis suinteresuotomis grupėmis?

R: Visų pirma sudarytume krizių valdymo komandą ir informuotume apie krizę. Vėliau ateitų laikas krizės pobūdžio ir masto nustatymui pagal turimą metodologiją. Dar vėliau ruoštume vieningą pirminę informaciją apie situaciją. Vėliau sektų komunikaciniai veiksmai: pranešimas žiniasklaidai, spaudos konferencija ir pan. Darbuotojai apie krizę būtų informuojami ne vėliau nei informacija paskelbiama viešai, tai bent jau dalinai apsaugo nuo netinkamos ar neteisingos informacijos nutekėjimo į viešumą. Ir galiausiai atliekamas situacijos monitoringas.

A: Kokius išvelgtumėte krizės komunikacijos plano turėjimo/galėjimo turėti privalumus?

R: Greitesnis reagavimas į susidariusią situaciją, galimybė suvaldyti krizę, kol ji neišplito, aiškus informacijos valdymas ir atsakomybė.

A: Kaip išankstinis pasiruošimas krizės valdymui padėtų išvengti neigiamų jos padarinių įmonės įvaizdžiui ir veiklai?

R: Efektyviai valdoma krizė gali užkirsti kelią tolimesniam neigiamos komunikacijos plitimui arba ją neutralizuoti.

6 INTERVIU

A: Ką Jūs žinote apie krizių vadybą ir krizių komunikaciją?

R: Turiu teorines žinias, ir galiu intuityviai praktiškai jas taikyti be apibrėžtų procedūrų ir tvarkų.

A: Kokias išvelgiate galimybes kilti krizei Jūsų įmonėje?

R: Tai gali būti įvairios situacijos: defektai ar brokas, stambūs projektavimo, technologiniai ar gamybos pažeidimai, masinės gamybos (pvz., daugiabučiai ir pan.) galimos pasikartojančios klaidos, kitos standartinės situacijos: personalas, teisminiai ieškiniai, prieštaravimai su valstybinėmis ir nevalstybinėmis institucijomis. O investiciniame ir vystymo procese – koncepcijos ir strateginės klaidos.

A: Kokios manote galėtų būti krizės kilimo aplinkybės?

R: Jei nesilaikytume procedūrų, kokybės valdymo sistemų. Kintanti teisinė aplinka taip pat gali sukelti krizines situacijas. Be abejo, šiame versle visada egzistuoja žmogiškosios klaidos galimybė, todėl šiose situacijose krizės gali taip pat kilti.

A: Kokių imatės veiksmų, kad krizė nekiltų?

R: Pasyvi prevencija.

A: Gal galėtumėt plačiau?

R: Na, tai yra procedūrų ir kokybės sistemų laikymasis, ne daugiau.

A: Ar turite krizės prevencijos ir krizės komunikacijos planą?

R: Nėra.

A: Gal žinomi bent asmenys, kurie sudarytų krizės valdymo komandą?

R: Jų nėra, išskyrus deleguojamus asmenis ir atsakomybę iškilus krizei, kiekvienu atveju individualiai.

A: Kaip krizės iškilimas į viešumą galėtų paveikti Jūsų verslą bei įmonės įvaizdį?

R: Daugumoje atvejų labai neigiamai: kritęs įmonės įvaizdis, sumažėjusios investicinių projektų pardavimų, nuomos apimtys, papildomai mažėjanti statybos darbų apyvarta iš išorinių objektų.

A: Kokios iš to kiltų problemos?

R: Ženkliai sumažėjusi apyvarta, papildomų sprendimų būtinumas, pvz., veiksmų poreikis įvaizdžio atstatymui, daugumos perspektyvinių investicinių objektų patrauklumo sumažėjimas.

A: Kokių veiksmų imatės ar imtumėtės, iškilus krizei? Koks būtų Jūsų įmonės elgesys viešumoje? Kokie pirmi žingsniai, kaip bendrautumėte su žiniasklaida ar kitomis suinteresuotomis grupėmis?

R: Komunikacija su žiniasklaida vyktų išskirtinai per įmonės marketingo vadovę. Paprastai siektume neafišuoti krizės, o veiktume kardinaliai priešingai – išskeltume sprendimus ir skelbtume teigiamus, t.y. ištaisytus, rezultatus.

A: Kokius išveigtumėte krizės komunikacijos plano turėjimo/galėjimo turėti privalumus?

R: Pagalba žemesnio rango grandims, per kurias dažniausiai „nuteka“ neafišuojama informacija, bei bendras atitinkamų grandžių supratimas apie krizės vadybą.

A: Kaip išankstinis pasiruošimas krizės valdymui padėtų išvengti neigiamų jos padarinių įmonės įvaizdžiui ir veiklai?

R: Padėtų kaip „atvirumo“ ir problemų sprendimo pozicijos iškėlimas. Be to, būtų užtikrintumas, kad problemos bus sprendžiamos ir išsprendžiamos teigiamai.

7 INTERVIU

A: Kaip suprantate krizę?

R: Tiesą pasakius, neturiu apibrėžimo, tai tiesiog situacija, kai kažkam iškyla grėsmė. Visgi, nežinau ką laikyti krize.

A: O ar yra bent kokių aplinkybių kilti krizei Jūsų įmonėje?

R: Teoriškai gali kilti krizė, tačiau praktiškai aš to neįsivaizduoju.

A: Na, tarkime, dėl jūsų techninės klaidos, kokia nors įmonė, kuriai sukūrėte informacinę sistemą, patiria milžiniškus nuostolius.

R: Na, teoriškai aišku taip gali būti, tačiau realybėje neįsivaizduoju. Pas mus per aštuonis veiklos metus nebuvo nei vienos krizės ir nematau nei vienos priežasties kodėl krizė turėtų ištikti mus dabar ar vėliau.

A: O nemanot, kad būtų prasminga turėti krizės prevencijos, valdymo ir komunikacijos planą?

R: Tikrai nemanau, nes kiekviena situacija yra unikali ir nemanau, kad planas galėtų tikti ar būti pritaikomas.

A: Visgi, jei kiltų krizė, Jūs turėtumėt imtis kokių nors veiksmų. Kokie jie būtų?

R: Na, nežinau. Priklauso nuo situacijos. Įvertintume ją, tada per penkiolika minučių sukurtume detalių veiksmų planą ir viskas išspręstų. Aš žinau iš teorijos, kad būtina apgalestauti ir atsiprašyti dėl savo veiksmų, pažadėti išspręsti visas dėl to kilusias problemas. Taip ir pasakytume, jei reiktų kalbėti su žiniasklaida, atsitikus krizei.

A: O kas tokiu atveju būtų šnekėtojas iš Jūsų įmonės pusės?

R: Manau, tas, kuris daugiausiai žino apie situaciją arba geriausiai šnekantis.

8 INTERVIU

A: Kas, Jūsų manymu, yra krizė?

R: Krizė yra tada, kai neaišku kas ką daro.

A: Kokiomis aplinkybėmis galėtų kilti krizė Jūsų įmonėje?

R: Kai nesi tikras, kad judi teisinga linkme, krizės tikimybė visada egzistuoja. O konkrečiau, tai galėtų būti asmens duomenų netekimas, kuriais mes disponuojame.

A: Ar imatės kokių nors prevencinių priemonių, kad krizė neištiktų?

R: Yra techninės apsaugos priemonės, tačiau ar jos yra pakankamos aš nežinau. Turime prevencinį planą, tačiau jame dar yra spragų ir iki galo negaliu juo pasitikėti. Šiaip dėl saugumo ir rizikos mus konsultuoja išorės konsultantai. Taip pat su savo pagrindiniais klientais siekiame kurti gerus santykius jau dabar, manau, krizės atveju, geri santykiai bus itin svarbūs.

A: O ar turite krizės valdymo ir komunikacijos planą?

R: Neturime, nes, tiesą pasakius, iki galo nesuvokiu kas tai yra ir kiek mūsų įmonei tai būtų naudinga.

A: O kokia galima krizės žala?

R: Visų pirma krizės valdymas atimtų laiko, žmogiškųjų ir finansinių resursų. Situacija gali pasinaudoti ir konkurentai, siekdami dar labiau pakenkti. Gali susiformuoti kritinė visuomenės masė, kuri vertins mūsų veiklą neigiamai. Tai būtų pagrindiniai nuostoliai.

A: O kaip elgtumėtės, jei krizė visgi kiltų?

R: Tiksliai nežinau, priklauso nuo situacijos. Gal išvis nieko nekomunikuotume, o eitume tiesiai į valstybės institucijas ir spręstume savo problemas ten. Jei visgi reiktų, gal panaudotume reklamą ištaisyti savo įvaizdžiui, gal išplatintume pranešimą spaudai. O gal tiesiog atsisakyčiau viešai kalbėti ir vertinti situaciją. Negaliu tokio dalyko suplanuoti iš anksto.

A: O kas būtų įmonės veidas viešojoje komunikacijoje krizės metu?

R: Greičiausiai aš, t.y. vadovas.

A: O kokia tuomet būtų Jūsų pokrizinė komunikacija?

R: Kai išspręstume krizę, tikriausiai skirtume atskirą biudžetą reklaminei kampanijai, kurios pagalba taisytume savo kiek sugadintą įvaizdį ir informuotume, kad mes pasimokėme iš savo klaidų ir tapome naujos kokybės kompanija. Turime reklaminius biudžetus, todėl tiesiog perskirstytume juos ir bandytume palenkti į savo pusę visuomenę.

9 INTERVIU

A: Kas Jums, kaip žurnalistei, rašančiai apie verslą, būtų krizinė situacija, apie kurią tikrai rašytumėte?

R: Mano manymu, tai būtų koks nors nemenkas skandalas ar įmonės bankrotas.

A: O kokio pobūdžio skandalas tai būtų?

R: Na, priklauso nuo įmonės dydžio ir jos reikšmės nacionaliniu mastu. Jei tai smulki įmonė, tai tikrai į jų krizes nekreipiame dėmesio.

A: O kaip įmonės bendrauja su žiniasklaida krizės metu?

R: Man keisčiausia, kad beveik jos pačios niekada nesikreipia ir net nebando paaiškinti susiklosčiusios situacijos. Jos dažniausiai apsiriboja pranešimo spaudai išplatinimu, kuris beveik visada būna niekinis, t.y. jokios naudingos informacijos aš, kaip žurnalistė, nerandu.

A: O gal galite įvardinti kokį nors blogos komunikacijos su žiniasklaida krizės metu pavyzdį?

R: Kilus krizei dėl „Ekranos“ bankroto, ruošėme straipsnį apie tai. Tačiau niekas įmonėje negalėjo tiksliai nurodyti kas galėtų teikti komentarus ir, be abejo, visi nukreipdavo į įmonės vadovus. Tiesiog beprasmis stumdymas. Šie teikė prieštarinę informaciją. Tarkime, vienas valdybos narys pateikė informaciją, kuri šimtu procentų prieštarauja informacijai, pateiktai vieno iš vykdančiųjų direktorių.

A: Ar įmonės linkusios meluoti apie susidariusią padėtį krizės metu?

R: Nemanau, kad jos meluoja, tiesiog dažniausiai įmonė pasižada padaryti įvairius dalykus, apie kuriuos vėliau pamiršta.

A: O kada, Jūsų manymu, krizė baigiasi ir tampa nebeįdomu apie ją rašyti?

R: Mano nuomone, krizė baigiasi tada, kai įmonė atlygina žalą, kurią ji padarė ar bent jau informavimo apie tai, koku būdu bus atlyginama žala. Taip atsitiko su bankrutavusia „Ingo Baltic“ draudimo kompanija, kurios bankrotas buvo eskaluojamas žiniasklaidoje tol, kol nebuvo informuota kaip bus atlyginta žala įmonėje apsidraudusiems žmonėms. Tada pasidarė nebeįdomu apie tai rašyti. Gal reiktų pasidomėti dabar kaip vyksta kompensacijos procesas

10 INTERVIU

A: Kas Jums, kaip žurnalistui, rašančiam apie verslą, būtų krizinė situacija, apie kurią tikrai rašytumėte?

R: Na, Lietuvoje apskritai yra per mažai didelių krizių, apie kurias būtų galima rašyti. Bet šiaip krize laikau tas situacijas, kai neigiamai yra įtakojama visuomenė ar didesnė jos dalis, arba įmonė turi pakankamai didelę įtaką Lietuvoje, ar tiesiog, jei pati įmonė ir jos veikla yra įdomi visuomenei.

A: Kaip Lietuvos įmonės bendrauja su žiniasklaida krizės metu?

R: Pastebėjau, kad jei įmonės dirba su RSV agentūra, jos lengviau suvaldo krizes, pasiruošia atsakyti į aštresnius klausimus. Tuo tarpu, jei įmonė nedirba su RSV agentūra, dažnai slapstosi ar pateikia itin nereikšmingus ir nekonkrečius atsakymus.

A: Manote, kad RSV yra gera priemonė krizių valdymui?

R: Lietuvoje krizių valdymas ryšių su visuomene priemonėmis visiškai nėra paplitęs ir gaila, kad įmonės nedirba krizių prevencijos ir krizių komunikacijos srityje, sąmoningai ir kryptingai nekuria gerų santykių su žurnalistais, kurie krizės atveju tampa labai svarbi auditorija. Taip, manau, kad tai gera priemonė.

A: Gal galite paminėti kokį nors blogą krizių komunikacijos pavyzdį?

R: Buvo išplatintas pranešimas, kad oro linijų bendrovės (tos pačios, su kuria darytas giluminis interviu – aut. past.) lėktuvai 2005 metais gedo dažniausiai. Mano manymu, tai yra krizinis pranešimas bent jau įmonės įvaizdžiui, juolab, kad visi laikraščiai šią informaciją kitą dieną išspausdino savo puslapiuose, tačiau bent jau mes nesulaukėme jokios reakcijos iš įmonės, nei jokio pranešimo, paaiškinančio gedimų priežastis. Tiesą pasakius, tame pranešime apie gedimus net buvo teisinanti ir lengvinanti aplinkybė – oro linijų bendrovės lėktuvai daugiausiai ir skraidė. Tikrai buvo erdvės paaiškinančiam manevrui, tačiau net tai nebuvo padaryta.

Apibendrintai galiu pasakyti tiek, kad pati blogiausia komunikacija su žiniasklaida krizės metu yra tada, kai visas bendravimas su žurnalistu yra paremtas emocijomis.

A: Tarkime, jei įmonė neteikia informacijos, bet Jūs vis tiek rašote apie tą krizę, iš kur gaunate informaciją?

R: Krizinėmis situacijomis ryšių su visuomene specialistams, jei jie žino ką daro, dirbti yra paprasta. Žurnalistai privalo išklausyti įmonės poziciją. Iš savo patirties žinau, kad ilgesnis ir išsamesnis komentaras dažniausiai įmonei išsina į naudą. Tačiau jei nieko panašaus nėra, o vis tiek apie tai reikia parašyti straipsnį, be abejo, aš rinksiuos informaciją iš visų įmanomų šaltinių, tame tarpe klausiu ir įmonės konkurentų nuomonės. Tai reiškia, kad įmonė nepateikia paaiškinančios informacijos, ir palieka vietos interpretacijoms, trečiųjų šalių nuomonei, kuri krizinėmis situacijomis linkusi būti truputį isteriška ir neadekvati, todėl gali dar labiau pakenkti įmonei.

A: O ar galėtumėte paminėti geros krizių komunikacijos pavyzdžių, jei tokių yra?

R: Be abejo, kad yra. Kai dėl uragano buvo nutraukti elektros laidai, abi Lietuvos elektros skirstomųjų tinklų kompanijos labai intensyviai – berods, kas valandą – teikė informaciją žiniasklaidai apie uragano padarinių likvidavimą ir elektros tiekimo atkūrimo eigą. Pastoviai tiek radijuje, tiek internete mirgėjo žinutės, kad elektra atkurta tokia ir tokia regione, o artimiausiu metu ir kitų regionų gyventojai galės džiaugtis atnaujintu elektros tiekimu. Buvo parodyta, kad įmonės visiškai kontroliuoja situaciją ir tai paliko teigiamą įspūdį.

A: O kada, Jūsų manymu, krizė baigiasi? Kada nebeįdomu apie ją rašyti?

R: Krizė, mano manymu, baigiasi tada, kai nebėra jokios naujos informacijos apie situaciją ir kai visuomenė praranda susidomėjimą krize. Kada tai būna? Nežinau, tiesiog instinktyviai jauti, kad ta tema žmonių jau nebedomina.