

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Erika Grigienė

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

KOMUNIKACIJA KRIZĖS METU IR JOS ĮTAKA ORGANIZACIJOS REPUTACIJOS IŠSAUGOJIMUI	CRISIS COMMUNICATION AND ITS IMPACT ON PRESERVING THE ORGANISATION'S REPUTATION
---	--

Darbo vadovas _____

Prof. Dr. Greta Drūteikienė

Vilnius 2025

TURINYS

IVADAS.....	2
1. ORGANIZACIJOS KOMUNIKACIJOS TEORINĖ APIBRĖŽTIS.....	4
1.1 Komunikacijos organizacijoje aiškinimai, komunikaciją suprantant kaip pranešimų perdavimo ir bendrų reikšmių kūrimo procesą.....	4
1.2 Organizacijos komunikacijos struktūra ir veiksmingumo barjerai.....	9
1.3 Krizės poveikis darbuotojams ir vidinės komunikacijos svarba.....	15
1.4 Komunikacija krizės metu siekiant išsaugoti organizacijos reputaciją.....	18
2. KOMUNIKACIJOS KRIZĖS METU IR JOS ĮTAKOS ORGANIZACIJOS REPUTACIJOS IŠSAUGOJIMUI TYRIMO METODOLOGIJA.....	28
2.1 Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	28
2.2 Tyrimo modelis.....	28
2.3. Tyrimo organizavimas ir eiga.....	30
3. KOMUNIKACIJOS KRIZĖS METU IR JOS ĮTAKOS ORGANIZACIJOS REPUTACIJOS IŠSAUGOJIMUI TYRIMAS.....	33
3.1 Interviu tyrimo rezultatai.....	33
3.1.1 Krizės poveikis organizacijos reputacijai ir veiklos tęstinumui.....	33
3.1.2 Komunikacijos krizės metu panaudojimas siekiant išsaugoti organizacijos reputaciją ir užtikrinti įmonės veiklos tęstinumą.....	39
3.1.3 Įgytos komunikacijos krizės metu siekiant išsaugoti organizacijos reputaciją ir užtikrinti įmonės veiklos tęstinumą patirties analizė: iššūkiai ir galimybės.....	49
3.2 Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	55
IŠVADOS IR PASIULYMAI.....	57
SANTRAUKA.....	60
SUMMARY.....	62
LITERATŪRA.....	64
PRIEDAI.....	69
1 priedas. Interviu klausimynas.....	70
2 priedas. Demografiniai informantų duomenys.....	71
3 priedas. Organizacijos komunikacijos efektyvumą stiprinantys ir jai trukdantys veiksniai.....	72
4 priedas. Komunikacinio akto trikdžių veikimo schema.....	73
5.priedas. Organizacijos komunikacijos architektūra: tinklai ir tipai.....	74
6. priedas. Organizacijos reputacijos valdymas taikant komunikaciją.....	75
7.priedas. Komunikacijos krizės metu įtaka organizacijos reputacijos išlaikymui: komunikacija socialinės atsakomybės aspektu.....	76
8 priedas. Interviu tyrimo duomenys.....	77

IVADAS

Darbo temos aktualumas ir problema. Krizė organizacijoje sutrikdo įprastą veiklą, planavimą, finansines sąlygas, o darbuotojai gali jaustis emociškai išsekę (Thompson et al 2018). Dideli neigiami įvykiai, tokie kaip teroristiniai išpuoliai, stichinės nelaimės ir pandemijos, pavyzdžiui, Covid-19, gali sutrikdyti paslaugų teikimą, uždaryti įmones ir pakeisti paslaugų gamybą, taip sukeldami krizę organizacijoms (Guzzo et al 2021). Tad visoms organizacijoms neabejotinai svarbus komunikacijos valdymas krizės metu. Krizių komunikacija apima įvairių formų dialogo vystymą valdant vidinę ir išorinę komunikaciją. Krizių komunikacijos sąvoka plačiai nagrinėjama darbo aplinkoje (Denner et al., 2019; Nekmat & Kong, 2019; Tkalac Verčič et al., 2019).

Komunikacijos vaidmuo tampa esminis organizaciją ištikus krizinėms ar įvairioms nepaprastosioms situacijoms, kada operatyvus ir sklandus komunikacijos procesų valdymas gali užkirsti kelią organizacijos veiklos sustojimui. Organizacijos išlikimui susijusiam su tuo, kiek organizacijos nariai organizaciją vertina teigiamai ir tapatinasi su ja, matydami joje savo individualaus identiteto tęstinumą, svarbi tiek išorinė, tiek vidinė komunikacija. Pasak Y. Kim et al (2019), veiksmingai valdydamos komunikaciją krizinėje situacijoje organizacijos įgyvendina rinkodaros strategijas, skleisdamos tam tikrą informaciją apie krizę tam, kad būtų sumažintas visuomenėje vyraujantis netikrumas ir su juo susijusi žala organizacijai. Taigi daugeliui organizacijų aktualu žinoti pagrindines komunikacijos valdymo prielaidas krizės metu, išmanyti veiksnius, užtikrinančius jos efektyvumą, siekiant išvengti chaoso ir sumaišties organizacijos viduje bei išsaugoti gerą jos reputaciją visuomenėje, lemiančią tolesnį sėkmingą funkcionavimą.

Darbo temos naujumas. Nors pripažįstama, kad komunikacijos krizės metu valdymas svarbus organizacijos reputacijai ir išlikimui, šiuo aspektu per mažai nagrinėjama viena strategiškai svarbiausių bet kurios organizacijos „sudedamųjų dalių“ – tai darbuotojai ir jų įtaka organizacijos išlikimui grėsmės akivaizdoje. Krizinėje situacijoje darbuotojai gali patirti tam tikras emocines ir kognityvines reakcijas, pavyzdžiui, nesaugumo, streso, išdavystės, baimės ir pykčio jausmus (Mazzei et al 2022). Mokslinėje literatūroje teigiama, kad būdami „neoficialūs“ savo organizacijos atstovai, darbuotojai gali atlikti svarbų vaidmenį atstovaudami savo organizacijai išorės suinteresuotiesiems subjektams (Kim et al 2019). Darbuotojai atlieka pagrindinį vaidmenį organizacijai suteikdami rinkoje jai konkurencinį pranašumą, nes turi sukaupę žinių apie organizaciją, jos ryšius su partneriais, vadovais ir klientais, kurie yra neįkainojami organizacijos sėkmei (Bandyopadhyay & Bhatnagar, 2023). Nepaisant to, mokslinis dėmesys vidinei organizacijos komunikacijai krizės metu vis dar ribotas (Kim ir kt., 2019; Ndone, 2023). Daugiausiai tyrinėjamos tinkamiausių pranešimų strategijos, vykdančios komunikaciją su visuomene,

klientais ir partneriais krizės metu (Lai & Wong, 2020; Combs, 2020; Sellnow & Seeger, 2021 ir kt.), o krizių komunikacijos valdymas, kaip pastebi F. Liu, I. A. Iles & E. Herovic (2020), susiaurinamas iki organizacijos įvaizdžio valdymo. Taigi šio darbo tema nauja tuo požiūriu, kad nagrinėjant ją siekiama atskleisti, kaip gali būti valdoma vidinė organizacijos komunikacija krizės metu siekiant visapusiškai geresnės organizacijos reputacijos ir išlikimo.

Darbo temos ištirtumas. Darbo temą tyrinėjo R. Andersson R. (2018) vidinės strateginės komunikacijos valdymo požiūriu, A. Ansari (2020), nagrinėjęs pagrindinius vidinės komunikacijos efektyvumą užtikrinančius veiksnius, A. Bandyopadhyay ir S. Bhatnagar (2023), atlikę Indijos pramonės ir logistikos sektoriaus įmonių atvejo analizę, susijusią su komunikacijos valdymu Covid-19 pandemijos laikotarpiu, P. Chareonsugkmongkol P. ir T. Phungsoonthorn (2020), kurie gilinosi į krizių komunikacijos ir socialinės paramos sąsajas aukštosiose mokyklose Covid-19 pandemijos laikotarpiu, D. E. (2020), aktualizavęs pasakojimus kaip tinkamą komunikacijos krizės metu valdymo strategiją, W. T. Combs (2020), susisteminęs pagrindines krizių komunikacijos sąvokas ir pateikęs jas aiškinantį teorinį diskursą, J. Billing J. et al (2021), kurie nagrinėjo krizės poveikį darbuotojų psichologinei ir emocinei būsenai, S. Coulombe et al (2020), kurie aptarė rizikų suvaldymo galimybes taikant efektyvią komunikaciją organizacijoje, R. F. Guzzo et al (2021), analizavę darbuotojų pasitikėjimą organizacija, ištikus krizei, ir kt.

Darbo objektas: komunikacijos krizės metu įtaka organizacijos reputacijos išsaugojimui.

Darbo tikslas – nustatyti komunikacijos krizės metu veiksnius, lemiančius reputacijos išsaugojimą verslo organizacijoje.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti komunikacijos efektyvumą organizacijoje lemiančius veiksnius, remiantis organizacijos komunikacijos sampratos analize;
2. Išnagrinėti komunikacijos krizės metu reikšmę ir įtaką darbuotojams;
3. Ištirti didelės verslo organizacijos komunikacijos valdymo patirtį krizės metu ir su tuo susijusias problemas;
4. Išsiaiškinti, kokie komunikacijos valdymo sprendimai padėtų spręsti krizės sukeltas organizacijos problemas.

Darbo metodai. Atliekant šį darbą bei siekiant pilnai įgyvendinti užsibrėžtą tikslą bei uždavinius, pasitelkiami mokslinės sisteminės literatūros analizės, kokybinės atvejo analizės bei kokybinio tyrimo struktūruoto interviu metodai.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, dvi teorijos dėstymo dalys, tyrimo metodologinė dalis, kokybinė atvejo studija, kokybinio interviu dalis, surinktų duomenų apibendrinimas ir analizė, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis bei priedai.

1. ORGANIZACIJOS KOMUNIKACIJOS TEORINĖ APIBRĖŽTIS

1.1 Komunikacijos organizacijoje aiškinimai, komunikaciją suprantant kaip pranešimų perdavimo ir bendrų reikšmių kūrimo procesą

A. Raubienė (2013) atkreipia dėmesį, kad dažniausiai moksliniuose tyrimuose aptinkami organizacijos internalios komunikacijos efektyvumo barjerai yra susiję su informacijos pertekliaus, vadovo bei pavaldinio santykiais, gandais, neverbalinio bendravimo barjeriais. Komunikacijos organizacijoje efektyvumą didinti ir teigiamą pranešimų poveikį darbuotojams formuoti padeda tinkamas valdymas. Galima išskirti du pagrindinius šiuo metu vyraujančius ir komunikaciją aiškinančius modelius, kuriuos pristato K. Kirtiklis (2014) – transmisinį ir transakcinį modelį. Transmisinis modelis (jo teorinės plėtros krypties pradininkai Shannon ir Weaver, 1964 m. išplėtoję matematinę komunikacijos teoriją) komunikaciją pristato kaip signalais užkoduotų pranešimų perdavimą, o vadinamasis transakcinis modelis komunikaciją „apibrėžia kaip bendrų reikšmių kūrimą“ (Kirtiklis, 2014, p. 25). Taigi komunikacija apibūdintina kaip veiksmai, kuriais vienas asmuo perduoda kitam asmeniui arba gauna iš jo informaciją apie to asmens poreikius, norus, suvokimą, žinias ar afektines būsenas, sąmoningai ar nesąmoningai to siekdamas, ir kuris gali apimti įprastinius arba neįprastus signalus, gali būti kalbinių arba nekalbinių formų, vykti žodžiais ar kitais būdais (Velentzas ir Broni, 2014).

Komunikacijos efektyvumas nulemiamas tiek pavienių, tiek atskirų jos komponentų. Siuntėjas ir gavėjas gali būti ir „užkuoduotojai“, ir „atkuoduotojai“ (gautą pranešimą formuoja į prasmingą informaciją). Komunikacijos efektyvumas, sekant proceso teoriją, siejamas su siuntėjo norimomis perteikti pranešimo prasmėmis – efektyvi komunikacija yra tokia, kurioje pranešimas atkuoduojamas taip, kaip jį norėjo perteikti gavėjas: „bendravimo procesas yra baigtas, kai gavėjas supranta siunčiančiojo pranešimą“ (Velentzas ir Broni, 2014, p. 117). Komunikacijos teorijose, kaip teigia K. Kirtiklis (2014), siekiančiose tiek Ch. H. Cooley sociologijos teorijas apie asmenybės socialinį konstravimą, tiek XX a. 7-8 deš. išpopuliarėjusią M. McLuhano teoriją, kur pagrindiniai akcentai sutelkiami ties medija, galinčia kreipti ar pakeisti žinutės esmę, atsisakoma griežto siuntėjo ir gavėjo perskyrimo. H. Velentzas ir G. Broni (2014) teigia, kad efektyvus bendravimas vyksta tada, kai norimas poveikis yra sąmoningo ar nesąmoningo dalijimosi informacija rezultatas, kuris interpretuojamas kelių subjektų veikiamu ir pageidaujamu būdu. Jie komunikacijos efektyvumą susieja su įgyvendintu savo tikslu: manoma, kad veiksminga komunikacija turi būti įgyvendintas tas tikslas, kuris buvo suplanuotas, o galimų tikslų gali būti daug – sukelti pokyčius, paskatinti veiksmus, sukurti sprendimą, informuoti arba perteikti tam tikrą idėją ar požiūrį (Velentzas ir Broni, 2014).

Kadangi bendravimas yra sudėtingas procesas, bet kurioje jo ciklo vietoje įvykusios klaidos gali sutrukdyti perduoti pranešimą. Pavyzdžiui, nepatogiai pastatyta kėdė ar telefono skambutis bylotų apie fizines kliūtis, netinkamu laiku užėjęs pavaldinys susijęs su technologinėmis kliūtimis, o semantines kliūtis gali lemti vadinamieji informacijos „filtravimo“ laukai, kai gavėjai pranešimus dekoduoja atsižvelgdami tik į savo patirties lauką. Minėtinos ir psichosocialinės kliūtys, kurios apima santykius (vadovas šaltai kalba su darbuotoju, o šis piktinasi, taigi abipusis nepasitenkinimas užkerta galimybę susikalbėti), susirinkime kalbėdamas siuntėjas (organizacijos darbuotojas) nepasisako laisvai dėl kritikos baimės ir kt. Pranešimo perdavimo procese, apimančiame komunikacinį aktą, susidarančios kliūtys gali būti labai įvairios. Kliūtis ir veiksmus, kurie, remiantis mokslininkais, padeda jas sumažinti, padidindami „komunikacinį efektą“, galima pavaizduoti. Komunikaciją skatina tinkamos komunikacinės aplinkos paruošimas, tai yra komunikaciją stiprinančių veiksnių pasitelkimas (žr. 3 priedą). Konstruktyvi vadybos filosofija reiškia, kad organizacijoje rūpinamasi darbuotojų poreikiais. Kai darbuotojai nejaučia emocinės įtampos, jie būna labiau pasirengę išklausyti pranešimą, teikti nuoširdų, o ne siekiu įsiteikti vadovui grįstą grįžtamąjį ryšį. Jei darbuotojams trūksta aiškios informacijos ir jie jaučia emocinę įtampą, trukdančią klausimams, atvirumui, jie gali atidaryti daugiau „iš lūpų“ į lūpas komunikacijos kanalų, kurie iškreips informaciją ir įneš dar daugiau painiavos. Aplinkos barjerai sumažėja, jei gavėjai ir siuntėjai užtikrina, kad jų pranešimams būtų skiriamas dėmesys ir kad būtų skiriama pakankamai laiko klausytis, kas perduodama. Tam galima panaudoti kelis komunikacinius kanalus. Sumažinus ryšių (organizacinės hierarchijos lygių ar pakopų tarp siuntėjo ir gavėjo) skaičių, sumažėja informacijos turinio „iškraipymo“ tikimybė. Tradicinės organizacijos komunikacijos ribas peržengiančių metodų naudojimas gali būti, pavyzdžiui, įstrižinės komunikacijos naudojimas darbo grupėse, taip pat valdymo procedūrų apimančių visą organizacijos naudojimas, o ne tik tų, kurios apsiriboja konkrečiais skyriais ir jų funkcijomis (Adu-Oppong, 2014). Komunikacinio konteksto paruošimas įtraukia visus komunikacijos efektyvumą pagerinančius elementus konkrečiame kalbiniame akte: tai aktyvaus klausymosi skatinimas, neverbalinės kalbos panaudojimas, žodžių ir simbolių pritaikymas palengvinti pranešimo supratimą ir padėti panaikinti valdžios bei statuso barjerus, žodžių sustiprinimas veiksmais, kas pagerina bendravimą tarp skirtingo statuso ir galios asmenų (Adu-Oppong, 2014). Jame taip pat reikia atsižvelgti į organizacijos narių amžių, regioną, lytį ir intelektualinius gebėjimus, imlumą, emocinę būseną ir kt. (Velentzas ir Broni, 2014). Komunikaciniame akte gali atsirasti nurodytos kliūtys kaip antai semantinis dviprasmiškumas (tas pats žymuo skirtingiems dalyviams gali žymėti nevienodą reikšmę), sistemos projektavimo trukdžiai (kai organizacijos sukurta valdymo sistema organizacijos nariai nepatenkinti, jie gali būti nelinkę įsiklausyti į pranešimo, taip pat, kai prastai sąveikauja skirtingo lygmens organizacijos padaliniai, komunikacija tampa komplikuota), perdavimo kliūtys (jei pranešimas yra sudėtingas arba jame daug etapų, kas gali turėti įtakos jo tikslumui ar interpretacijai) ir kt. (Velentzas ir Broni,

2014) (žr. 4 priedą, 2 paveikslą). Komunikacijos efektyvumas priklauso ir nuo pranešimo gavėjų tuo požiūriu, kad jie gali turėti atitinkamai neigiamas nuostatas apie organizaciją, suformuotas savo socialinės aplinkos (požiūrio kliūtis), jie gali būti prastai nusiteikę (psichologiniai barjerai), būti neišsimiegoję, sirgti (fiziologiniai barjerai) ir kt.

Kalbant apie organizacijos komunikacijos veiksmingumą stiprinančius veiksnius, pažymėtina, kad ji gali padidinti darbuotojų poreikių svarbos suvokimas. S. Vlăduțescu (2015) išryškina keturis organizacijos bendravimo matmenis – informacinį, „emocijų energijos“, bendros veiklos ir dalyvavimo bei santykio užmezgimo. Pasak jo, organizacijos komunikacijos funkcijos yra skirtos darbuotojų poreikiams tenkinti, tokiems kaip: psichiniai poreikiai, tapatybės poreikiai, socialiniai poreikiai ir pragmatiniai poreikiai. Kaip dėsto S. Vlăduțescu (2015), kai patenkinami visi ar dauguma šių darbuotojų poreikių visais organizacijos komunikacijos lygmenimis ir visuose organizacijoje egzistuojančiuose komunikaciniuose tinkluose, apimančiuose pagrindinį, papildomą ir specifinį organizacijos veikimą, komunikacija organizacijoje tampa efektyvesnė.

Mokslininkai įvardija nevienodas organizacijos komunikacijos funkcijas. Nepriklausomai nuo to, kokie siekiai būtų keliami organizacijai savo komunikacijoje, S. Vlăduțescu (2015) vaizdžiai teigia, kad organizacija turi vieną pagrindinę komunikacijos funkciją – surasti konsensą. Šį konsensą surasti svarbu veiksmų ir santykiu lygmenimis. Jeigu ši funkcija realizuojama, anot jo, komunikacija laikytina efektyvia. S. Vlăduțescu (2015) teigia, kad tai informavimas, kontrolė ir įvertinimas (koordinavimas), emocinio poveikio darymas/motyvavimas bei santykio užmezgimas, bendros veiklos nukreipimas ir palaikymas. Organizacijos komunikacijos efektyvumą galima apibrėžti organizacijos tikslų ir funkcijų kontekste. Kaip vieną pagrindinių efektyvios komunikacijos organizacijoje bruožų galima įvardyti įvertinimą, ar komunikacija padeda pasiekti numatytą tikslą. Valdymas susijęs su koordinavimu, veikla, planavimu, organizavimu ir numatytų tikslų įgyvendinimu. Kaip teigia S. Vlăduțescu (2015), organizacijos komunikacijos funkcijos yra dimensijos, nurodančios svarbias plotmes, kurias reikėtų įtraukti į komunikaciją, kad ji būtų išbaigta ir efektyvi.

Organizacijos komunikacija taip pat gali būti aiškinama per iš penkių elementų sudarytą procesą – pranešimų, perduodamų verbaliai ir neverbaliai, kanalo (rašytinio, tiesioginio, tarpininkavimo), konteksto (fizinio, kultūrinio), poveikio (dar suprantamo kaip bendravimo rezultatai) ir grįžtamojo ryšio (kuris atskleidžia, ar komunikacija buvo efektyvi) (Hargie, 2016).

Komunikacija su „išspręstais neaiškumais“ organizacijai suteikia naudą, tokią kaip aukštesni finansiniai rodikliai ir didesnis darbuotojų įsitraukimas (Verghese, 2017). Taigi organizacijos komunikacijos efektyvumą galima apibrėžti kaip išreikštą turinį, ketinimus ir supratimą, kurio pagrindu komunikacijos dalyviai randa sutarimą ir pasiekia bendrų tikslų. G. Buucăta ir A. Rizescu (2017) organizacijos komunikacijos funkcijas aiškina plačiau šalia minėtų nurodymų dar konfliktų valdymo, motyvavimo funkcijas.

Organizacijos komunikacijos funkcijos naudojamos pavieniui arba atskirai skirtingu laipsniu integruojant jų elementus (Markovic ir Salamzadeh, 2018). Organizacijų valdymo kontekste gali nebepakakti atliepti šiuolaikinės vadybos keliamiems uždaviniams ir iššūkiams, kai vadyba, N. Petkevičiūtės ir A. Balčiūnaitienės (2018) žodžiais tariant, orientuojama nebe tik į kiekybinius ekonominės plėtros rodiklius, bet ir į kokybinius pokyčius, tokius kaip mokslo ir žinių pažanga, modernizavimas, raida, darnus vystymasis, nuolatinis augimo procesas. Komunikacijos procesas taip pat gali būti suvokiamas kaip begalinė spiralė, kuri nuolat vystosi ir negali būti prognozuojamas. Spiralinį komunikacijos modelį pateikęs F. Dance nuomone, komunikacijos procesas nuolat juda į priekį ir kartu visada tam tikru laipsniu priklauso nuo praeities (Ruler, 2018). Čia svarbu, kad pranešimo reikšmių interpretacijos atsiranda ne tik tiesioginių pokalbių metu, bet ir per tai, kiek žmonės orientuojasi į kitus (nebūtinai sąveikos partnerius). Organizacijos komunikacijos požiūriu tokia teorinė perspektyva komunikaciją leidžia vertinti kaip sandorius, kurie persmelkia organizacijos gyvenimą, pradedant karjeros užtikrinimu, kontrole, prekių bei paslaugų pasirinkimu ir baigiant socialine ir emocine nauda bandant sukurti bendrą prasmę (Harris ir Nelson, 2018). Gilinantis į organizacijų komunikaciją per transakcinio modelio prizmę, neretai naudojamą semiotinėse teorijose, tampa svarbu ne tik kaip atliekamos vadybinės funkcijos, lemiančios valdymo efektyvumą, bet ir kaip formuojasi organizacijos identitetas, koks yra emocinis klimatas, kaip perduodamos darbuotojams svarbios prasmės. Toks požiūris į bendravimą kaip sandorį komunikacijos procesą, T. E. Harris ir M. D. Nelson (2018) pastebėjimu, leidžia laikyti sudėtingu ir dinamišku, kontekstualiu, negrįžtamu ir unikaliu. Kaip atkreipia dėmesį B. van Ruler (2018), sąveikavimas yra ne tiek tai, kaip reikšmės susilieja, kiek tai, kaip reikšmės nuolat tokiu būdu kuriamos ir plėtojamos nuolatiniame pokalbių procese. Kartu tai reiškia, kad vienas komunikacinis aktas, toks, koks jis yra pirmine savo forma, gali pasikartoti tik kartą, bet daryti poveikį ilgam laikui kiekvienam sandorio nariui. Taigi bendravimą galima apibrėžti kaip procesą, kurio metu vienas kitam perduodama informacija, reikšmės ir supratimas.

Mokslininkas K. Krippendorff 1989 m. akcentavo komunikacijos pasikartojamumą kaip nuolatinį socialinį procesą, kurio metu rekonstruojamos ir dekonstruojamos interpretacijos (Lauran, Kunneman ir Wijngaert, 2019). Z. Stacho, K. Stachova, J. Papula ir Z. Papulova (2019) rašo, kad įvyksta paradigminis pasikeitimas nuo siuntėjo ir gavėjo orientacijos į dalyvio orientaciją. Jų žodžiais tariant, per komunikacijos kaip visakrypčio diachroninio prasmės plėtojimo proceso prizmę komunikacija suvokiama kaip dinamiška sąveika tarp veikėjų, atliekančių siuntėjų ir gavėjų vaidmenis, kuri daro įtaką „komunikacinių sandorių“ pasekmėms. Siuntėjas atlieka tam tikrą vaidmenį interpretuodamas gavėją kontekste ir situacijoje, kurioje vyksta bendravimas (tačiau nebūtinai tai yra pokalbis). Remiantis 1983 m. S. W. Littlejohn išplėtotu požiūriu, komunikaciją susiejančiu su prasmės perteikimo ir suvokimo procesu, padedančiu išspręsti dviprasmiškumą, komunikacija traktuojama kaip susijusi su tuo, kaip pranešimai suprantami psichologiškai,

intelektualiai ir kultūriškai *tarp* dviejų komunikacijos dalyvių – siuntėjo ir gavėjo (Stacho, Stachova, Papula ir Papulova, 2019). Prasmės suvokimas ir perteikimas nusako tai, kaip šiandien suvokiama komunikacijos esmė – suprasti pranešimo prasmę ir interpretuoti ją taip, kad visi komunikacijos dalyviai pasidalytų bendra prasme.

Prie transmisiniu modeliu besivadovaujančių teorinių komunikacijos sampratos aiškinimų, aktualesnių organizacijos valdymo kontekstui, priskirtina 1948 m. H. Lasswello pasiūlyta „komunikacijos formulė“, kurioje struktūruotai išdėstyti penki komunikacijos proceso elementai: komunikatorius, žinutė, medija, auditorija, efektas (Northhaft, Werder, Verčič ir Zerfass, 2020). Komunikacijos sąvokos reikšmė akcentuoja dalijimąsi informacija su kuo nors, jos padarymą prieinama visiems dalyviams (Northhaft, Werder, Verčič ir Zerfass, 2020). Kai kurie mokslininkai, kaip R. Dimbleby ir G. Burton (2020), mano, kad transmisiniu modeliu grindžiamos komunikacijos aiškinimo teorijos pilnai neatspindi šiuolaikinės komunikacijos supratimo. Pasak A. Ansari (2020), pramonės epochoje, tai yra nuo XX a. 7 deš. Pab. iki XX a. paskutinio dešimtmečio, verslo srityje pastebėta darbuotojų ir vartotojų santykio svarba, o darbuotojai tampa nepakeičiamu ištekliumi siekiant ilgalaikės sėkmės, juos įtraukiant į kokybišką klientų aptarnavimą bei jų pasitenkinimo kėlimą. Tai reiškia, kad organizacijų vadyboje imama akcentuoti komunikacija kaip pagrindinė darbuotojų tarpasmeninio bendravimo įgūdžių gerinimo, jų atsидavimo darbui ir stabilumo darbo vietoje didinimo, gero užduočių atlikimo pagalbos priemonė.

Apibūdindama veiksmingą komunikaciją A. Ansari (2020) mini grįžtamojo ryšio vaidmenį (ar jis yra), parodantį, kad informacija neabejotinai pasiekė tikslinę auditoriją, buvo suprantama ir prieinama, grįžtamojo ryšio savybes (koks jis yra), informacijos savalaikiškumą, tinkamumą, pateikimo ekonomiškumą ir tinkamos priemonės pasirinkimą, teisingumą, sąžiningumą, patikimumą, pasiektą norimą ar reikiamą poveikį, taip pat čia galima paminėti bendravimo dažnumą siekiant sukurti pasitikėjimą ir pusiausvyrą tarp neformalaus ir formalaus bendravimo būdų.

Organizacijos komunikacijos efektyvumą galima apibūdinti kaip sutelktų veiksmų rezultatą, kada per komunikaciją organizacijos nariai paskatinami priimti bendrus sprendimus ir jų pagrindu vykdyti bendrą veiklą (Ribačonka ir Kasnuskė, 2022). Naujesniuose požiūriuose į komunikaciją ji laikoma dvipusiu procesu, kuris iš prigimties interaktyvus ir dalyvaujantis visais lygmenimis. Kaip išryškina A. Žemienė (2023), svarus vaidmuo komunikuojant tenka pranešimo gavėjui, kuris ne tik priima informaciją, bet ir interpretuoja jos turinį. Taigi galima teigti, kad dėmesio centras persikelia į komunikacijos dalyvius ir visų jų svarbą komunikacijos procesuose. „Komunikacija – tai procesas, kuris iš esmės yra prasmės paieška“, - teigia I. Ibrahim ir S. Sulaiman (2020, p. 8). Prasmę sukuria ne tik verbalinės priemonės, todėl reikalinga nagrinėti visas prasmės formavimuisi reikalingas sąlygas: santykius (adresanto ir adresato), komunikacinį kontekstą (motyvaciją, vertybes, kultūrą, įgūdžius ir kt.), taip pat pirminės bei juslinės patirties ir emocinio intelekto vaidmenį (Žemienė, 2023).

Apibendrintai galima teigti, kad komunikacija gali būti vienpusis, dvipusis arba visakryptis diachroninis procesas (kai dėmesys sutelkiamas į nuolatinį pačios prasmės vystymąsi). Ji gali būti vertinama kaip informacijos ir jos prasmių perdavimo procesas tarp subjektų ar jų grupių, panaudojant skirtingas raškos priemones trimis lygmenimis – sintaksiniu, pragmatiniu ir semantiniu. Sintaksinis lygmuo naudoja formalias ženklų ir simbolių savybes, kurias vienodai supranta gavėjai ir siuntėjai. Pragmatiniu perdavimo lygmeniu susiejamos ženklų, išraiškų naudotojų savybės (padedančios suprasti informacijos turinį). Semantiniu lygmeniu komunikaciją galima aiškinti kaip „susikalbėjimo procesą“, kuriame jos dalyviai perteikiamas pranešimo reikšmės supranta vienodai ar panašiai kuriuo nors požiūriu ir tai padeda išspręsti dviprasmiškumą. Efektyvumo aiškinimas komunikacijoje aiškinimas susijęs su tuo, kaip suprantama pati komunikacija.

1.2 Organizacijos komunikacijos struktūra ir veiksmingumo barjerai

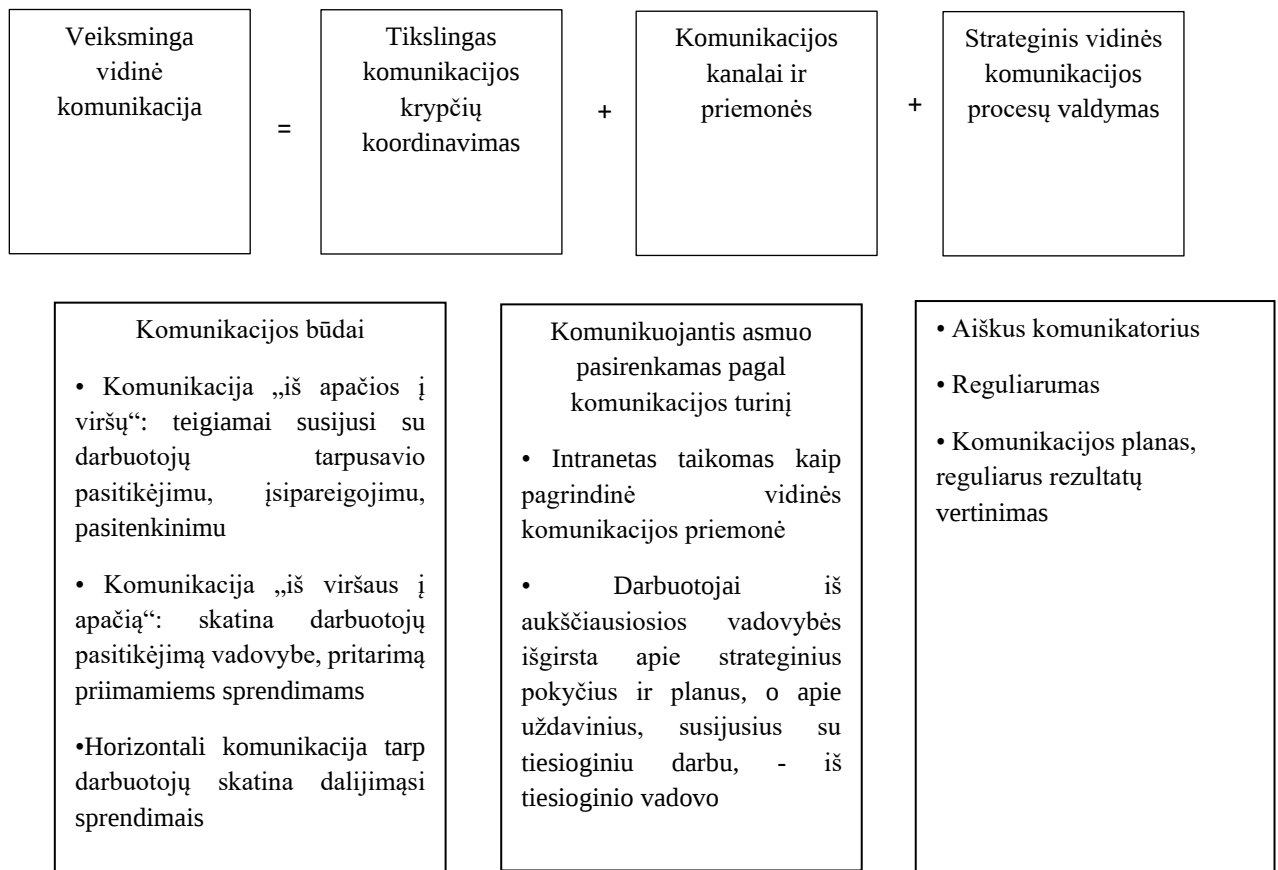
Organizacija ji turi savo pranešimų skleidimo su užkoduotomis prasmėmis struktūras ir „tinklus“. Tokių tinklų gali būti keletas, svarbu, kad jie būtų panaudojami tinkamai, pasirenkamas tinkamiausias tinklas atsižvelgiant į kontekstą. Tinklo struktūra reiškia, kad grupė asmenų laikosi tam tikro bendravimo modelio, kuriam būdinga tinklo struktūra (komunikacija, laikoma, kad vyksta asmenų tinkle), tam tikra sąveikos forma (būdas, kuriuo tinklai nariai sąveikauja komunikuodami) ir funkcinės charakteristikos (Feeley, Lee ir Chen, 2014). Pagal komunikacijos tinklo struktūrą nagrinėjamas tinklo dydis ir tinkle esančių asmenų bendravimo modelis. Tinklo sąveikos modeliai sutelkia dėmesį į konkrečius narių tarpusavio santykius. Be tokių tinklų kiekviena organizacija turi formalią ir neformalią komunikacijos struktūrą, kurioje informacijos srautą lemia oficiali organizacijos struktūra. Organizacijų komunikacijos struktūros paveiksle (žr. 3 priedą) pateikia organizacijos komunikacijos architektoniką, kurią galima paskirstyti į dvi dalis – komunikaciją tinkluose ir komunikacijos tipų panaudojimą komunikuojant įvairiais organizaciniais lygmenimis ir būdais. Kalbant apie komunikaciją tinkluose, jų aptinkama keletas (pagal dalyvių skaičių ir komunikavimo kryptis). Didesnio tankio tinklams būdingas didesnis ryšių arba ryšių tarp individų skaičius. 1 pav. nurodyti tinklai apima visus organizacijos vidinės komunikacijos tipus ir potipius, kurie išskiriami daugelyje mokslinių literatūros šaltinių (Feely, Velentzas ir Broni, 2014; Lee ir Chen, 2014; Caccattolo, 2015; Markovič ir Salamzadeh, 2020; Ruler, 2020) (žr. 4 priedą, 2 paveikslą). Visa organizacijos komunikacija yra interpersonalinė. Šis organizacijos komunikacijos bruožas lemia, kad organizacijos komunikacija grindžiama tarpasmeniniu intelektu, kurio pagrindas yra gebėjimas suprasti kitus. Tai byloja, kad efektyvi organizacijos komunikacija turi būti paremta empatiškumu, pasitikėjimu bei kitomis daugiau nei dviejų dalyvių santykių apibūdinančiomis savybėmis. Toliau reikalinga plačiau aptarti organizacijos komunikacijos tinklus ir tipus.

Kiekvienas iš organizacijos komunikacijos tinklų turi savo pranašumų ir trūkumų formuojant komunikacijos efektyvumą. Iš viso išskiriami penki pagrindiniai organizacijos komunikacijos tinklai: rato, stipino, vertikalus, grandininis, daugiakanalis. Kaip pavaizduota 1 pav., pirmasis tinkas yra rato, Jame įsakymus siunčia vienas vadovas pavaldiniams, komunikacijos procese sudarantiems „ratą“ (1). Jie gali būti to paties arba skirtingų hierarchinių lygmenų, taip pat individai arba komandos. Stipino tinklas (2) reiškia, kad informacija ateina iš vieno viršininko. Čia pavaldiniai sudaro tinklo ratą, kuris yra centralizuoto pobūdžio (tinklo „centre“ esantis asmuo turi didesnę autoritetą ir socialinę paramą), jame tikimasi greito tiesioginio grįžtamojo ryšio (Feeley, Lee ir Chen, 2014). Komunikacinis tinklas, apibūdinantis komunikaciją, kuri iš vieno asmens į kitą asmenį vyksta vertikaliai, yra vadinamas vertikaliuoju (3). Pastarasis tinklas gali apimti tiek komunikaciją „į apačią“, tiek „į viršų“. Toks komunikavimo būdas padeda užtikrinti greitesnę atsaką, tačiau jis gali trikdyti komunikacijos dalyvius dėl hierarchinio atstumo, direktyvaus pobūdžio. A. A. Adu-Oppong (2014), pavyzdžiui, teigia, kad nesuderinti vadovo ir pavaldinių santykiai gali trukdyti informacijos srautui ir turiniui.

Tačiau O. Hage (2016) išryškina, kad tokia komunikacija gali turėti „išsikreipimo“ pavojų dėl darbuotojų noro vadovams įsiteikti. Grandininis tinklas (4) yra hierarchinio lygmens ir vadovaujasi komandų seka – jame pranešimai pateikiami nuo aukščiausio iki žemiausio lygmens nekeičiant turinio, tačiau, kaip pastebi B. Van Ruler, šis tinklas veikia lėtai. Kuo grandinė ilgesnė, tuo labiau informacija joje gali „išsikraipyti“.

Vidinę organizacijos komunikaciją galima apibūdinti kaip tiesioginius mainų santykius su darbuotojais (Stacho, Silva ir Mendis, 2017). Jų tikslas – siųsti auditorijai tinkamus pranešimus, kuriais organizacija nori tarnauti visuomenei (Bucăța ir Rizescu, 2017). Vidinės komunikacijos funkcijos yra perduoti informaciją, įgalinančią darbuotojus vykdyti veiklą, kartu skatinant darbuotojus siekti organizacijos tikslų (Verghese, 2017). Veiksminga vidinė komunikacija apima organizacijos komunikacijos strateginę kryptį, tinkamų kanalų pasirinkimą ir komunikacijos kryptių koordinavimą:

1 paveikslas. Vidinės komunikacijos veiksmingumo modelis



Šaltinis: G. Simanauskaitė ir V. Valiulis (2015)

Nagrinėjant vidinės komunikacijos prielaidas galima remtis G. Simanauskaitės ir V. Valiulio (2015) pasiūlytu vidinės komunikacijos tobulinimo modeliu. Analizuojant jame pateiktos veiksmingos vidinės komunikacijos dalis, pastebima, kad tokiai komunikacijai būdingas aiškumas – kas koordinuoja komunikaciją, kokiais tikslais, kokiais būdais, kanalais ir priemonėmis bei kokia komunikacijos proceso struktūra. Šios sudedamosios dalys apibūdina veiksmingą vidinę organizacijos komunikaciją (žr. 3 paveikslą). Taip pat apibūdinami visi trys vidinės komunikacijos būdai, nurodant visų jų trijų reikalingumą, siekiant organizacijos „susikalbėjimo“ su darbuotojais. Pastebima ir tai, kad komunikuojantis asmuo turėtų būti pasirenkamas pagal komunikacijos turinį, nes apie vienus dalykus turėtų pranešti aukščiausiasis vadovas, apie kitus – tiesioginis (žr. 2 paveikslą). Komunikatoriaus aiškumas, komunikacijos reguliarumas ir planingumas yra veiksmingos vidinės komunikacijos principai.

Anot Liaw et al (2018), siekiant, kad organizacija veiktų sėkmingai, veiksminga komunikacijos sistema turi būti sukurta visuose organizacijos komunikacijos struktūros lygmenyse. Siekiant sumažinti barjerus, kurie trukdo efektyviai komunikacijai ir organizacijos susikalbėjimui

viduje ar su suinteresuotomis šalimis, kiekviename iš jų turi būti įgyvendinamas strategiškai apgalvotas komunikacijos valdymas. Organizacija aiškinama kaip sistema, kurią sudaro daug narių, komunikuojančių skirtingomis kryptimis. Joje galima įžvelgti tinklo struktūrą, susidarančią iš tarpasmeninio bendravimo, ir struktūrą, nulemtą organizacinės specifikos. Šiame poskyryje bus aptariami pagrindiniai šios struktūros bruožai ir barjerai, kurie gali pasitaikyti ir trukdyti pasiekti išskeltus komunikacijos tikslus.

Daugiakanalis arba vadinamasis žvaigždžių tinklas reiškia pranešimų perdavimą/priėmimą kaip nenutrūkstamą informacijos srautą, jame nėra centrinio asmens, kuris kontroliuotų bendravimo procesą. Tokį tinklą V. Markovič ir A. Salamzadeh (2018) dar vadina „gandų grandine“, kuri reiškia, kad informacija gali būti vieno asmens perduodama atsitiktinai kitam asmeniui, o šis taip perduoda dar kitam, taigi kai kurie žmonės išgirsta informaciją, o kiti – ne. Šis tinklas gali būti palankus emociniam ryšiui kurti neformalios komunikacijos būdu tarp kai kurių organizacijos narių, nes informacija perduodama tiems, su kuriais nariai jaučiasi geriausiai sutariantys. Tačiau kai kurios organizacijos turi sukurti formalų informacijos kanalą, kad išsklaidytų nerimą, kurį sukelia gandai (Markovič ir Salamzadeh, 2018).

Organizacijos komunikaciją sudaro dvi rūšys – išorinė ir vidinė komunikacija. Išorinė komunikacija susijusi su organizacijos reputacija, įvaizdžio apie save formavimu ir sklaida, kuris svarbus siekiant pritraukti klientus, atlikti politinius-administracinius vaidmenis ir kt., taip pat įtakoti jos narių elgesį ir elgesį vidinės organizacijos komunikacijos procesų metu, nes žmonės komunikacijoje nuolat reflektuoja, jie „projektuoja save į socialinę tikrovę“ (Ruler, 2018, p. 373). Ji reiškia ir dalykinius ryšius, ryšius su tiekėjais, platintojais, vartotojais, viešąja nuomone bei šių ryšių skatinimą, kur keičiamasi informacija, daroma įtaka, užtikrinanti optimalų organizacijos sistemos veikimą. Internali komunikacija glaudžiai susijusi su išorine komunikacija organizacijos efektyvaus veikimo ir išlikimo požiūriu. Vidinė komunikacija yra esminis organizacijos funkcionalumo elementas, darantis strateginę įtaką tam, kaip darbuotojai komunikuoja apie organizaciją visuomenei. Efektyvus vidinės komunikacijos valdymas, pavyzdžiui, padeda išvengti prieštarų darbdavio, įmonės ir vartotojų prekių ženklų vertės pasiūlymų, taip pat potencialiai neigiamo vartotojų prekių ženklo įvaizdžio dominavimo. Formalios ir neformalios komunikacijos atskyrimas svarbus tuo požiūriu, kad jie atskleidžia skirtingus komunikavimo būdus. Tokios bendravimo formos kaip vidiniai memorandumai, ataskaitos, nurodymų teikimas, susitikimų organizavimas, informavimo grupės, darbo komitetai ir kt. (Markovic ir Salamzadeh, 2018) turi formalios komunikacijos išraišką. Tačiau ir neformali komunikacija padeda įgyvendinti valdymo uždavinius, ypač susijusius su emociniais darbuotojų poreikiais. Šie komunikacijos tipai šiandieninėse organizacijose gali ir persipinti. Kaip teigia M. R. Markovič ir A. Salamzadeh (2018), taip pat gali egzistuoti diagonalinė arba matricinė komunikacijos tinklo struktūra, kurioje yra ir vertikaliųjų, ir horizontaliųjų arba šoninių ryšių linijų, pavyzdžiui, kai bendrauja aukštesnio lygio

pareigūnas ir pavaldus pareigūnas skirtinguose departamentuose. Komunikacijos pagal organizacijos struktūrą efektyvumą gali padėti padidinti tinkamai panaudojamos neverbalinės priemonės (pavyzdžiui, atidus klausymasis) (Markovič ir Salamzadeh, 2018), užtikrinančios didesnę komunikacijos įvairiapusiškumą.

Komunikaciją sudaro komunikaciniai aktai, kuriuose gali pasitaikyti įvairių barjerų. Analizuojant 4 priedo 2 paveikslą, pažymėtina, kad pranešimo prasmę sukuria ne tik verbalinės priemonės, bet ir pranešimo gavėjas, kuris priima ir interpretuoja prasmę, taip pat santykiai tarp komunikacijos dalyvių, kontekstas (kultūra, motyvacija, bendravimo įgūdžiai, kūrybiškumas) bei pirminė juslinė patirtis ir emocinis intelektas. Taigi siekiant pagerinti pranešimo poveikį, reikia tinkamai valdyti komunikacinius procesus organizacijoje.

Efektyvi organizacijos vidinė komunikacija susidaro iš kognityvinio ir emocinio dėmens. Kognityvinis dėmuo reiškia, kad darbuotojai aiškiai žino, ko iš jų tikimasi, atitinkamai mąsto ir elgesio, o emocinis dėmuo „nustato toną, kaip organizacijos nariai jaučiasi“ (Men ir Yue, 2019). Kalbant apie organizaciją, nors išorinė ir vidinė komunikacija atspindi skirtingas komunikacijos rūšis, pažymėtina, kad visa organizacijos komunikacija yra daugialypis kompleksinis procesas, kurį vienu metu sudaro daug bruožų, tipų ir skirtingų tinklų, tarpusavyje vienas su kitu susijusių ir darančių vienas kitam įtaką. Anot D. Cowan, „visa išorinė komunikacija yra vidinė ir visa vidinė komunikacija yra išorinė“ (Paužolienė ir Januškaitė, 2019, p. 86). Vadovas, darbuotojams komunikuodamas apie užduotis (įgyvendinant komunikaciją kaip vadybos funkciją), padeda jiems nustatyti, ką reikia padaryti, kad būtų pasiektas organizacijos tikslas ir uždaviniai, atsižvelgdamas į pagrindinius darbuotojų poreikius, aktyviai įsikiša ir siekia užkirsti kelią problemoms. Akcentuotina, kad tokia komunikacija daugiakryptė, įvairiakryptė.

Kaip rašo M. R. Markovič ir A. Salamzadeh (2020), komunikacija „iš viršaus į apačią“ dažniau naudojama įgyvendinant informavimo funkciją: instruktuojant, nukreipiant, paaiškinant politiką, taisykles nuostatus, praktikos kodeksas, teikiant grįžtamąjį ryšį iš vadovybės ir dalijantis informacija apie organizacijos būklę ir pagrindinius elementus išorinėje aplinkoje. „Į viršų“ nukreiptos komunikacijos naudojimas organizacijai padeda surinkti vertingą informaciją, išsiaiškinti darbuotojų pastabas ir nusiskundimus, gauti grįžtamąjį ryšį ataskaitų, skundų, pasiūlymų forma. Kita vertus, neformali komunikacija iškreipti formaliai komunikacijai priskiriamą informaciją, kai tam tikra informacijos dalis būna nutylėta ir paskatinta kurtis neformalios komunikacijos kanalus ir tokią komunikaciją kaip „iš lūpų į lūpas“ (Markovic ir Salamzadeh, 2020). Manoma, kad daugiau nekontroliuojamos komunikacijos, kuri Markovic ir Salamzadeh (2020) aptariama kaip neformalios komunikacijos dalis, atsiranda organizacijai veikiant neapibrėžtumo sąlygomis.

Siekiant efektyvios komunikacijos, kaip mano E. Robačonka ir J. Kasnauskė (2022), visi organizacijoje egzistuojantys komunikacijos tinklai turėtų būti dinamiški ir pagrįsti ekonominiu,

socialiniu bei psichologiniu racionalumu. T. Koch ir N. Denner (2022) atliktas tyrimas leido nustatyti, kad neformalus bendravimas reikšmingai padidina darbuotojų suvokimą, kad jie yra informuoti, taip pat skatina jų afektinį įsipareigojimą organizacijai, o abu šie veiksniai, veikdami kartu, didina pasitenkinimą darbu.

Toliau formali komunikacija skirstoma į dar daugiau potipių. Pirmiausiai ji skirstoma pagal organizacijos struktūrą ir raišką. Kalbant apie komunikaciją pagal organizacijos struktūrą, atskiriamos keturios jos formos (į viršų, į apačią, horizontali, įstriža). Daugumos vadovų arba to paties lygmens skyrių komunikacija būna horizontali, o aukštesnių vadovų ir jiems pavaldžių pareigūnų komunikaciniai ryšiai tiek viešosiose, tiek privataus sektoriaus organizacijose būna vertikalūs. Horizontalią komunikaciją R. N. Linga, B. E. Broto ir A. Halim (2023) nusako kaip pranešimų perdavimo sąveiką, kuri vykdoma remiantis santykinėmis pozicijomis ir padėtimi įstaigoje ar įmonėje. Vertikalios komunikacijos formos – tai planai, informacija ar direktyvos, pranešami pasitelkiant hierarchinio vadovavimo grandinę, nukreipia komunikaciją „į apačią“, taip pat darbo grupių susirinkimai, bendrų konsultacijų mechanizmai ir skundų nagrinėjimo procedūros, nukreipiantys komunikaciją priešinga kryptimi, „į viršų“. Horizontalios komunikacijos specifika sukeliami pagrindiniai komunikaciniai barjerai dažniausiai būna susiję su netinkamu pranešimo perdavimo procesu – laiku, vieta, priemonėmis, nerealizuotomis pranešime komunikacinėmis funkcijomis, taip pat neįvykusiu poveikiu (Linga, Broto ir Halim, 2023). Kalbant apie vertikalią komunikaciją, pavojų jos teigiamam poveikiui kelia atsirandantis socialinis atotrūkis, dėl kurio darbuotojai gali tapti „mažiau įkvėpti palaikyti darbo dvasią“ (Linga, Broto ir Halim, 2023, p. 363), nes pati vertikalioji komunikacija nusakoma kaip susijusi su įsakymų pobūdį turinčios informacijos nukreipimu tarp skirtingo lygmens pozicijų.

Organizacijos komunikacijos efektyvumą atitinkamai gali mažinti komunikacijos trikdžiai tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu. Iš esmės galima teigti, kad darbuotojų komunikacinį potencialą nėra sunku realizuoti, jei gaunamas palaikymas iš vadovų, įskaitant paties darbuotojo požiūrį, jo žinias, gebėjimas, iš organizacijos vidaus ar išorės kylančius veiksniai. Efektyvi komunikacija vyksta tada, kai pranešimo reikšmę sukuria visa bendruomenė. Tai kartu paaiškina ir tai, kad tam tikri sąmoningai neapgalvoti ar iki galo nesuvokti veiksmai gali įtakoti komunikacijos dalyvių elgesį ir turėti ilgalaikes pasekmes.

1.3 Krizės poveikis darbuotojams ir vidinės komunikacijos svarba

Komunikacijoje daugelis darbuotojų nedalyvauja tiesiogiai, tokią komunikaciją galima vertinti kaip „komunikacinius mainus“ žinutėmis apie organizaciją tarp darbuotojų ir vadovų, nes dalis informacijos darbuotojų gaunama per organizacijos išorinę komunikaciją. Krizė apibrėžtina kaip neigiamas įvykis, galintis nepageidaujamai paveikti visuomenės sąveiką su organizacija ir jos ketinimus organizacijos atžvilgiu, taip pakenkiant organizacijos reputacijai ir jos veiklos rezultatams (Kim et al 2020). Taigi reikia išnagrinėti, kaip darbuotojai jaučiasi, kai organizaciją apima krizė, kad būtų galima atskleisti tinkamus būdus siekiant suteikti darbuotojams daugiau užtikrintumo krizės akivaizdoje, juos nuraminti.

Remiantis W. Tao et al (2022), krizė organizacijoje gali sutrikdyti vieno iš esminių organizacijos tikslų įgyvendinimui – ugdyti motyvuotus ir įsitraukusius darbuotojus, nepaisant nelaimių. Krizės metu pasiekti šį tikslą tampa sudėtinga, nes darbuotojai jaučiasi prislėgti dėl neapibrėžtumo, jie sunkiau įsitraukia į darbą (Tao et al 2022). Darbuotojų „psichologiniam sandoriui“ su darbdaviu iškyla grėsmė, nes gali būti mažinami darbuotojų etatai, išmokos, pradedami atleidimai iš darbo, keičiama organizacijos struktūra (Kim, 2020). Kaip ištyrė L. Lippens et al (2021), Covid-19 krizės metu 21 proc. tirtų darbuotojų baiminosi prarasti darbą, 14 proc. tirtų darbuotojų nerimavo, kad artimoje ateityje neteks darbo, o 26 proc. tirtų darbuotojų nesitikėjo būti paaukštintais. Taip pat daugelis apklaustų darbuotojų minimame tyrime nurodė, kad ateityje kitaip žiūrės į darbą ir turės už jį svarbesnių prioritetų.

Su darbo įvykiais susiję afektiniai darbuotojų išgyvenimai gali paskatinti neigiamas emocines reakcijas, kurios daro įtaką darbuotojų požiūriui ir elgesiui. Pasak R. F. Guzzo ir kt (2021), darbuotojai gali turėti daugiau neigiamų afektinių reakcijų krizės metu, jeigu su krize susiję įvykiai jiems atrodo nesuderinami su turimomis socialinėmis normomis.

Ištirta, kad organizaciją ištikus krizei darbuotojai patiria stresą, o tai neigiamai veikia organizacijos žmogiškųjų išteklių produktyvumą. Kaip teigia M. Taniola-Barrios & L. Pitt (2021), darbuotojai patiria sunkumų, nes sumažėja riba tarp darbo ir asmeninio gyvenimo – jie sunkiau atsipalaiduoja namuose, stokoja motyvacijos darbui, jiems sekasi sunkiau bendradarbiauti su kolegomis.

Kaip pažymi S. Kouloumbe et al (2020), tyrinėję Covid-19 krizės atvejį organizacijose, krizė susijusi su keletu darbuotojų patiriamų stresorių, turinčių poveikį socialinei, profesinei ir finansinei jų padėčiai. Nors šių stresorių poveikio intensyvumas priklauso ir nuo asmeninio darbuotojų atsparumo, jo gali nepakakti, jei krizė organizacijoje stipri (Kouloumbe et al 2020). Kai organizacija patiria krizę, darbuotojų stresas gali būti labai stiprus. Jis gali įtakoti asmeninę darbuotojų gerovę, kuri, kaip rašo S. Kouloumbe et al (2020), apima ir hedoninius (pavyzdžiui,

žemas streso lygis), ir eudaimoninius (pavyzdžiui, gyvenimo prasmė) aspektus. Jeigu asmens gerovė suprantama kaip tam tikras požiūris, kuriuo remdamasis asmuo suvokia, įprasmina savo veiksmus ir įžvelgia prasmę savo gyvenime, emocinė įtampa darbe gali sumažinti pojūtį, kad jis turi gyvenime tikslą (Kouloumbe et al, 2020).

Jeigu darbe patiriama daug įtampos, gali sutrikti darbuotojų psichologinė gerovė ir psichikos sveikata, atsirasti vadinamasis „profesinis perdegimas“, nerimas, depresija, kilti piktnaudžiavimo psichotropinėmis medžiagomis, alkoholiu, narkotikais rizika (Billings et al 2021). Dėl šių priežasčių organizacijoje gali padidėti pravaikštų, atsirasti darbuotojų kaita (Barrios & L. Pitt, 2021).

Organizacijos nariai neša žinią apie organizaciją visuomenei, vartotojams ir partneriams. Iš esmės darbuotojai atstovauja prekės ženklui, jį gina ir klausosi, kaip suinteresuotosios šalys jį suvokia (Gelb ir Rangajaran, 2014), taigi jų pačių įsitikinimai bei nuostatos apie organizaciją ir, ypač krizės akivaizdoje, kada organizacija gali būti vertinama labiau neigiamai nei įprastai (Movsesjan & Jezerskė, 2023). Organizacijos ir jos darbuotojų tarpusavio santykiai bei kontekstai, kuriuose jie atsiranda, gali turėti įtakos tam, kaip darbuotojai interpretuoja ir vertina krizę bei komunikaciją krizės metu bei gali paskatinti darbuotojus iškelti specifinius lūkesčius organizacijos atžvilgiu (Koehler ir Raithel, 2018).

Svarbi sąvoka kalbant apie darbuotojų tapatinimąsi su savo organizacija yra „korporacinis identitetas“. Jis, kaip pažymi T. C. Melewar ir kt. (2017), reiškia unikalias savybes, perduodamas korporacijos ar prekės ženklo apie save, savo vertybės ir komunikaciją. Jas reikia komunikuoti tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. Pasak pastarųjų autorių, organizacijos derina tiek vidinę, tiek išorinę komunikaciją, kad sukurtų palankius įmonės įvaizdžius tikslinėms auditorijoms. Akcentuojama, kad „visos komunikacijos formos, kuriomis išreiškiamas įvaizdis ir siekiama integruotu požiūriu išreikšti įmonės tapatybę, turėtų būti nuoseklūs pranešimai, kurie perduodami išoriniais ir vidiniais komunikacijos būdais“ (Melewar ir kt., 2017, 575). Veikdama kaip visuma organizacija vidinei auditorijai (savo nariams) ir išorinei auditorijai (partneriams, tiekėjams, vartotojams, visuomenei) komunikuoja apie save kaip vientisą darinį – elgesio ir tam tikrų bruožų rinkinį kaip visumą, kuris padeda atskirti vieną organizaciją nuo kitos.

Vidinė krizių komunikacija apima vadovų ir darbuotojų bendravimą krizės metu, siekiant patenkinti informacijos poreikį krizės metu (Ndone, 2023). 2020 m. JAV pandemijos laikotarpiu atlikta internetinė 490-ies visą darbo dieną dirbančių darbuotojų apklausa parodė, kad gerai valdoma vidinė komunikacija skatino darbuotojus taikyti kontrolės įveikos strategiją Covid-19 pandemijos laikotarpiu, kuri reiškia, kad darbuotojai jautėsi galintys valdyti vykstančius iš pirmo žvilgsnio nekontroliuojamais atrodančius pokyčius (Li, Sun ir Lee, 2021). Vidinės komunikacijos vaidmuo kaip svarbus vertinamas formuojant organizacijos kultūrą ir palankų emocinį klimatą.

Organizacijos identifikacijos teorijoje (grindžiama Taffel, 1978; Cheney, 1983 išplėtotomis mintimis) kalbama apie specifinę socialinę identifikaciją, kuri reiškia, kad individai įgyja priklausymo organizacijai jausmą, kuris paskatina darbuotojus elgtis atsižvelgiant į įmonės identitetą ir tai, kiek jie save jam priskiria. Socialinės identifikacijos teorija, kilusi iš socialinės psichologijos teorijos ir suformuluota XX a. 8 deš., nagrinėja savęs sampratą ir su ja susijusius kognityvinius procesus bei socialinius įsitikinimus grupės procesuose ir tarpgrupiniuose santykiuose (Krywalski-Santiago, 2023). Ši teorija laiko, kad grupės elgsena liudija jos socialinės priklausomybės pojūtį. Žvelgiant iš darbuotojų perspektyvos, socialinis identitetas turi įtakos jų pasitenkinimui, lojalumui ir įsipareigojimui organizacijoje (ir dėl to organizacijos veiklos rezultatams). Organizacinė saviidentifikacija kyla iš organizacijos siunčiamų pranešimų, kurie susieja darbuotojų vertybes ir tikslus su organizacijos vertybėmis ir tikslais, darbuotojams padeda aiškiau apibrėžti savo buvimo prasmę ir vaidmenį organizacijoje. Šia teorija remdamasis R. Andersson (2018) nurodo, kad šis procesas vyksta dviem būdais: stiprinant save (darbuotojų identitetas grindžiamas organizacijos išskirtiniu įvaizdžiu, kuris didina jų savigarbą) ir kategorizuojant save (asmenų prisijungimas prie grupės priklauso nuo jų pasirengimo, tinkamumo grupei ir grupės prieinamumo, atsižvelgiant į galimybes priimti grupėje vyraujančius elgesio ir mąstymo standartus). Perimdama grupės tapatybę, individuali asmenybė priima jos įsitikinimus, vertybes ir normas, taip pat reaguoja į organizacines aplinkybes iš tam tikros į grupę orientuotos pozicijos (Andersson, 2018).

Jeigu organizacijos visuomeninis įvaizdis vertinamas teigiamai, darbuotojai gali būti lojalesni. D. Herhausen, S. Henkel ir P. Kipfelsberger (2019) akcentuoja, vidinė ir išorinė komunikacija yra du vienas kitą papildantys organizacijos komunikacijos tipai, kurie gali dar labiau sustiprinti darbuotojų motyvaciją priklausyti kuriai nors organizacijai, padėti išlaikyti talentingus darbuotojus joje ir, nors eksternali komunikacija, pirmiausiai yra skirta išorinei auditorijai, pavyzdžiui, klientams, darbuotojai yra svarbi antroji išorinės komunikacijos auditorija, kuri jai imli ir reaguoja į organizaciją ją interpretuodama bei vertindami pagal iš išorės gaunamus pranešimus. Tačiau kiekvienai organizacijai siekiant sėkmingai veikti ir ypač tada, kai kyla reali grėsmė jos išlikimui, svarbiausia yra valdyti vidinę komunikaciją. Manoma, kad pagal tinkamai pasirinktą strategiją valdoma organizacijos vidinė komunikacija susijusi su tokiais emociniais aspektais kaip atvirumas, empatija, draugiškumas, pasitikėjimas, patikimumas, abipusiškumas užuojauta ir iš klausymas, lyderio jautrumas, dažnesnis grįžtamasis ryšys, netolerancija nesutarimams ir deryboms (Thalach & Vercic, 2019). Kaip įvardija A. Radzavičienė ir G. Bernatavičiūtė (2020), siekdama išsiskirti iš konkurentų bei virsti trokštamu darbdaviu organizacija komunikuodama apie save kaip prekės ženklą darbuotojams formuoja „vertės pasiūlymą“.

Vidinės komunikacijos neefektyvumas gali sukelti visos organizacijos krizę. I. Zaumanės (2023) atliktas vienos organizacijos krizės atvejo tyrimas, taikant kombinuotą tyrimo metodiką –

giluminius interviu ir anketinę apklausą, - parodė, kad, kai komunikacija krizės atveju tikslingai nevaldoma, organizacijoje atsiradęs lyderystės, bendrų vertybių, organizacinės kultūros trūkumas gali sukelti situaciją, kai darbuotojai patys bandys spręsti problemas įtraukdami suinteresuotuosius asmenis iš išorės. Tokie bandymai gali sukelti labai didelę viešumo ir žalos organizacijos reputacijai riziką, o tai gali suinteresuotus asmenis svarstyti apie organizacijos išteklių mažinimo priemones ar jos likvidavimą (Zaumanė, 2023).

Kiekviena organizacija funkcionuoja kaip socialinis veikėjas, o jos komunikacija apima beveik viską, ką organizacija sako, daro, ir visus, kuriuos su ja susieja organizacijos veikla ir buvimas. Taigi, nors išorinėje teigti, kad darbuotojai yra pagrindinis organizacijos išteklis. Darbuotojai perteikia žinią visuomenei apie organizaciją ir taip kuria jos reputaciją. Darbuotojų nuostatos organizacijos atžvilgiu, jų su organizacija susijęs elgesys gali lemti organizacijos partnerių, rėmėjų, politikos formuotojų, su kurių sprendimais susijusi organizacijos veikla, suinteresuotų visuomenės grupių, klientų, vartotojų nuomonę apie organizaciją, kurią galima vertinti kaip „resursus“, stiprinančius arba silpninančius organizacijos veiklą ir atitinkamai turinti įtakos organizacijos išlikimui. Svarbu efektyviai komunikaciją valdyti organizacijos viduje, darbuotojus laikant ne pasyviais komunikacinės veiklos gavėjais, o strateginiais komunikacijos dalyviais, kurių veikla turės pasekmių organizacijai. Netiesioginis krizės poveikis organizacijai yra darbuotojų juntamas nerimas ir dėl to galintis atsirasti jų neproduktyvumas, neefektyvumas, pravaikšos, darbuotojų kaita. Mokslinių tyrimų analizė parodė, kad esant krizei darbuotojai tampa įsitempę, nerimaujantys ir gali patys imtis pernelyg didelės iniciatyvos siekdami įveikti jaučiamą sumišimą. Taigi reikia priemonių, kurias pritaikius organizacija padėtų darbuotojams įveikti nerimą, stresą, darbo vietoje patiriamą neapibrėžtumą.

1.4 Komunikacija krizės metu siekiant išsaugoti organizacijos reputaciją

Nusakant reputaciją įvertinama santykinė įmonės padėtis tiek išorinėje (konkurencinėje, institucinėje aplinkoje), tiek vidinėje (santykių su darbuotojais) aplinkoje. Reputacija apibūdina bendrą organizacijos kokybę, kurią mato arba vertina suinteresuotosios šalys. Pasak A. Kero (2018), reputacijos praradimo ar sugadinimo rizika atsiranda, kai organizacijos veiksmai prieštarauja jos lūkesčiams ir kitų suinteresuotųjų šalių lūkesčiams. Rizika gali pasireikšti net ir tada, kai organizacija veikė teisėtai, nes suinteresuotosios šalys gali manyti, kad organizacijos veiksmai yra netinkami arba neteisingi. Socialinėje srityje žiniasklaidoje naujienos ir informacija plinta greitai, todėl organizacija negali kontroliuoti su organizacija susijusios komunikacijos. Visa tai lemia, kad organizacija turi būti pasirengusi spręsti situacijas, keliančias grėsmę jos reputacijai (Kero, 2018). Taigi reikia išnagrinėti, kokia turi būti organizacijos komunikacija krizės metu siekiant išsaugoti jos reputaciją.

Organizacijos reputacija apibrėžiama kaip bendras vertinimas, darantis įtaką su organizacija susijusioms nuostatoms, mintims, emocijoms. J. Cornelissen (2014) įmonės reputaciją apibūdina kaip bendrą vertinimą apie organizaciją, palyginus su konkurentais, lemiantį palankumą ir pirmenybę. Organizacijos reputacija – „tai reputacija mintyse“ (Kero, 2018, p. 15). Teigiama, kad reputacija susikuria iš nuostatų, kurios daro įtaką elgesiui. Šios nuostatos yra „kolektyvinis įmonės praeities veiksmų ir rezultatų atspindys, kuris apibūdina įmonės gebėjimą teikti vertingus rezultatus daugeliui suinteresuotų šalių“ (Kero, 2018, p. 16).

R. Griffin (2014), nurodo penkis reputaciją sudarančias dedamąsias:

- Intencijos: vizija, vertybės/etika, tikslai, prekės ženklo perteikiama žinia, reklamavimasis;
- Veiksmai: sprendimai dėl veiksmų, atsakas į iššūkius, pokyčiai, santykiai;
- Tiesioginė suinteresuotų šalių subjektų patirtis, susijusi su organizacija: produkto pardavimų patirtis, klientų aptarnavimo patirtis, tiesioginių susitikimų patirtis su organizacija;
- Organizacijos įvaizdis prieš suinteresuotas šalis: veiksmai, sprendimai, atsakas į iššūkį, našumas, santykiai;
- Perspektyvos: socialinio tinklo vertinimas.

Taigi organizacijos reputacija visada susidaro organizacijai palaikant tiesioginius ir netiesioginius santykius su suinteresuotomis šalimis ir yra formuojama iš šių santykių bei atsiskleidžia kaip suinteresuotų šalių vertinimas. Suinteresuotų šalių suvokimas apie organizaciją kuria jos reputaciją. Remiantis pateiktomis reputacijos dedamosiomis, išvelgiama, kad reputacijai įtakos turi organizacijos vizija, vertybės, prekės ženklas, tikslas, taip pat kiti dalykai, kuriuos organizacija gali valdyti. Suinteresuotųjų šalių suvokimui apie organizacijos reputaciją įtakos turi jų patirtis organizacijoje, susidūrimai su organizacija ir tai, kaip organizacija veikia, elgiasi, kokius sprendimus priima. Be to, suinteresuotųjų artimos aplinkos nuomonė apie organizaciją taip pat gali turėti įtakos suinteresuotųjų šalių suvokimui (Griffin 2014).

Komunikacija yra svarbi reputacijos valdymo dalis. Komunikacija taikoma kaip vienas organizacijos reputacijos valdymo komponentų. Dėmesys visumai yra pagrindinis aspektas, prisidedantis prie palankios įmonės reputacijos, nes reputaciją lemia bendras visų suinteresuotųjų šalių požiūris į organizaciją, pagrįstas jos elgesiu, veiksmais ir bendravimu. Šį dėmesį akcentuoja, pavyzdžiui, bendroji sistemų teorija (BST), kurioje laikomasi holistinio požiūrio į organizaciją teigiant, kad atskiros jos dalys (suinteresuotosios šalys, pvz., klientai, darbuotojai, reguliavimo institucijos) kartu sudaro sudėtingą visumą – įmonės reputaciją (Ajayji ir Mmutle, 2021).

Galima teigti, kad komunikacija krizės metu siekiant išsaugoti organizacijos reputaciją susidaro iš trijų etapų – ikikrizinio (neprivalomas, bet pageidautinas), krizinio ir pokrizinio. Šiuos etapus galima pavaizduoti taip:

2 Paveikslas. *Komunikacijos krizės metu etapai siekiant išsaugoti organizacijos reputaciją*



Šaltinis: Y. Cheng ir G. T. Cameron (2022)

3 paveiksle parodyta, kad krizių komunikacija siekiant krizių valdymą apima tris etapus, tai yra ikikrizinį etapą (signalų aptikimą, prevenciją ir pasirengimą krizei), krizės įvykį (apimantį krizės atpažinimą ir krizės suvaldymą) ir pokrizinį etapą (apimantį įvertinimą, mokymąsi ir tolesnę komunikaciją).

Ilikriziniame etape organizacija tarsi turi „ruoštis“ krizėms, kurios įvyksta. Ji turi stengtis palaikyti kuo glaudesnius santykius su suinteresuotomis šalimis ir sukurti gerą reputaciją. Tai reiškia, kad, pavyzdžiui, darbuotojams vadovai teikia paramą. Du svarbūs socialinės paramos šaltiniai, egzistuojantys darbuotojams darbo vietoje, yra vadovo parama ir bendradarbių parama. R. F. Guzzo et al (2021) nustatė, kad vadovo parama būtina skatinant teigiamas socialines normas krizės metu, padedant darbuotojams įveikti pyktį, baimę, jausti dėkingumą. Vis dėlto kai kuriuose kituose moksliniuose tyrimuose vadovo paramos įtaka valdant efektyvią komunikaciją krizės metu vertinama ir kaip ne tokia svarbi. reikšmė nėra vienoda. Moksliniuose tyrimuose akcentuojama, kad organizaciją ištikus krizei darbuotojams svarbiausia yra kolegų parama. P. Chareonsukmongkol & T. Phungsoonthorn (2020) ištyrė, kad bendradarbių parama yra esminis veiksnys, padedant darbuotojams įveikti juntamą neapibrėžtumą krizės metu. Šiuo tyrimu nustatyta, kad darbuotojams, kuriems bendradarbių parama yra didelė, komunikacija krizės metu nesusijusi su juntamu neapibrėžtumu darbo vietoje. P. Chareonsukmongkol & T. Phungsoonthorn (2020) minimo tyrimo rezultatai išryškino, kad neformali komunikacija svarbesnė už formalią: vadovo vykdoma formali komunikacija pasirodė kaip nesvarbi valdant komunikaciją krizės metu, priešingai negu neformali komunikacija tarp darbuotojų, kurią galima vertinti kaip socialinius saitų, kuriančius darbuotojų organizacinę identitetą ir vidinį užtikrintumą. Vadovybės bendravimas su darbuotojais yra svarbus siekiant sumažinti darbuotojų netikrumo jausmą, kuris bus patiriamas krizės metu, nes tikintys savimi ir gerai besijaučiantys darbuotojai organizacijai teikia socialinę paramą. Šio bendravimo formos gali būti neformalios ir kai kuriais atvejais net netiesioginės, o valdant visos organizacijos

krizių komunikaciją, kai turima konkreti jos strategija. Jis gali būti įgyvendinamas, pavyzdžiui, skatinant kolegas teikti paramą vienas kitam, nes yra mokslinių tyrimų (Chareonsukmongkol & T. Phungsoonthorn, 2020), rodančių, kad neformali komunikacija tarp darbuotojų turi didelį poveikį jiems įveikiant neapibrėžtumo situaciją, su ja susijusią nežinomybę.

Komunikacijos krizės atveju svarbą galima paaiškinti remiantis Neapibrėžtumo mažinimo teorija, kuri teigia, kad individai turi poreikį sumažinti neapibrėžtumą dėl nežinomų situacijų, o jo patyrimas sumažėja, kai gaunama daugiau informacijos apie šias situacijas. Krizėms būdingas netikrumo išgyvenimas, jos kelia baimę visuomenei (Schoofs ir Claeys, 2021). Besitęsiančios krizės metu žmonės jaučiasi atsidūrę nepaprastojoje padėtyje, todėl komunikacija turi padėti jiems atgauti kontrolės jausmą (Schoofs ir Claeys, 2021). P. Chareonsukmongkol & T. Phungsoonthorn (2020) ištyrė, kad, jei valdant komunikaciją krizės metu darbuotojams padedama suvokti apie tai, kad organizacijoje yra apėmusi krizė, darbuotojai nepatiria emocinio išsekimo. Tokius tyrimo rezultatus galima interpretuoti kaip darbuotojams suteikiamą „tikrumą“, kai jie gauna tam tikrų žinių informacijos. Tai parodo, kad vidinės komunikacijos organizacijoje valdymo svarbą krizės metu.

Paaiškinimas darbuotojams „apie tai, kas nutiko“ grindžiamas istorijų pasakojimu - vadinamaisiais naratyvais. Pasak D. E. Clementson (2020), krizės ištiktos organizacijos turi kurti pasakojimus, paaiškinančius besiklostančius įvykius, ir tai gali daryti pasitelkdamos diskursyvius naratyvus, kurie sąveikauja su kitais organizacijoje vyraujančiais naratyvais. „Naratyvinis įtikinėjimas“ vertinamas kaip veiksminga komunikacijos krizės metu strategija. Naudodama tokią strategiją, organizacija turi apsispręsti, koks pasakojimas jai būtų geriausias atsižvelgiant į organizacinį kontekstą ir krizės specifiką.

Svarbu atskleisti ir veiksnius, kurie lemia komunikacijos krizės metu veiksmingumą. Y. Kim (2018) atliktu tyrimu išsiaiškino, kad strateginiai vidinės komunikacijos veiksniai, ypač abipusė komunikacija, vykdoma tiek „iš viršaus į apačią“, tiek „iš apačios į viršų“, komunikacijos aiškumas, teisingumas (komunikavimas apie tikrąją padėtį organizacijoje) ir darbuotojų teigiami jausmai (pasitikėjimas, aiškumas, ramybė ir kt.) yra teigiami ir stiprūs koreliatai. Komunikuojant per krizinį įvykį reikia atkreipti dėmesį į žiniasklaidos priemonių pasirinkimą. Organizacija turėtų pradėti krizių komunikaciją tuo kanalu, kuriame krizė įvyko pirmiausia. Pavyzdžiui, jei krizė įvyko socialiniame tinkle „Facebook“, tuomet atsakymą pirmiausia jame ir reikia paskelbti (Coombs, 2015).

Krizės metu svarbu tai, kaip tinkamai organizacijos sprendžia visus ja susijusius klausimus. Netinkamas krizių valdymas per organizacijos krizę ilgam pakenks organizacijos reputacijai. Nuo to, kaip organizacija sprendžia darbuotojų problemas, priklauso, kaip darbuotojai vertina organizacijos reputaciją. Kaip pažymi D. Dwiedienawati, D. Tjahjana, M. Faisal, D. Gandasari ir S. B. Abdinagoro (2021), jei vertinama, kad krizės metu organizacijos ignoruoja žmonių problemas, tai kenkia darbuotojų suvokiamai reputacijai. Krizių metu vadovai ir organizacija turėtų stiprinti

darbuotojų pasitikėjimą, kad darbuotojų įmonės reputacijos vertinimas būtų palankus jai, nes, pasak I. Olmedo-Cifuentes ir I. M. Martínez-León (2014), tai, kaip darbuotojai vertina organizaciją, atspindi darbuotojų perteikiamoje informacijoje apie organizaciją išorės suinteresuotoms šalims.

Reikia pasirinkti, kokia reputacijos valdymo strategija bus remiamasi. Kalbant apie reputacijos valdymą krizės metu, pirmiausiai reikia išskirti organizacijos vidinius ir išorinius komponentus, keliančius grėsmę reputacijai. Vidinės rizikos – tai rizikos, kurios susijusios su sauga ir laikomos tiesiogiai kontroliuojamomis organizacijos (šių rizikų pavyzdžiai yra netinkamas elgesys, nesėkmingas rinkoje produktas, finansavimo problemos), o išorinės rizikos – pavojai, kurių organizacija negali kontroliuoti, pavyzdžiui, saugumo rizika, terorizmas, sabotžas, šios rizikos susijusios su politine, visuomenine situacija (Kero, 2018). Visi reputacijos rizikos veiksniai gali sukelti krizes, kurios turi įtakos suinteresuot šalių suvokimui ir gali pažeisti organizacijos reputaciją (Coombs 2015). Patirdama rizikas organizacija turi reaguoti momentiška, kad apsaugotų savo įmonės ir aplinką. Valdydama abiejų tipų rizikas, kaip akcentuoja A. Griffin (2014), organizacija turėtų skirti rimtą dėmesį, kaip ir politikos formavimui, pozicionavimui ir keitimui, siekdama išvengti žalos, nuostolių ar klaidų. Galima pateikti modelį, kuriuo remiantis komunikacija aiškinama kaip vienas kertinių organizacijos reputacijos valdymo, palaikymo ir išsaugojimo būdų (žr. 4 priedą, 3 paveikslą).

Analizuojant organizacijos reputacijos valdymo komponentus, galima teigti, kad reputacijos valdymas yra holistinis procesas: jis susidaro iš elementų, kurie tarpusavyje glaudžiai susiję, yra vienas kito įtakojami kaip formuojantys organizacijos reputaciją. „Darymas“ apima priemones, skirtas suinteresuotosioms šalims. „Isiklausymas“ susijęs su idėja, kad organizacija turi nuolat klausytis suinteresuotųjų šalių, kad įsitikintų, jog auditorija išgirdo organizaciją ir priėmė jos pranešimus, tai ir būdas įtraukti suartinti suinteresuotųjų šalių ir organizacijos suvokimą. „Matymas“ reiškia organizacijos gebėjimą sekti, ko tikisi jos suinteresuotosios šalys ir kas vyksta organizacijos veiklos aplinkoje. Organizacija turi numatyti ir pasirengti netikėtoms situacijoms, kurios gali kelti grėsmę organizacijos reputacijai. „Komunikavimas“ yra būdas skleisti organizacijos tapatybę suinteresuotosioms šalims ir taip daryti įtaką suinteresuotųjų šalių nuomonei (Kero, 2018). Komunikacija yra vienas iš šių elementų – tai reputacijos valdymo dalis. Komunikuojant apie reputaciją pasirenkama viena iš reputacijos valdymo strategijų. Ji gali būti pasirenkama priklausomai nuo reputacijos situacijos ir tikslų, kurių norima pasiekti. J. E. Berg ir S. Blomqvist (2019) pažymi, kad organizacijos komunikacija yra „jungiamoji grandis“, susiejanti įmonės funkcionavimo turinį, jos prekės ženklą ir įvaizdį, naudojama siekiant kurti ir palaikyti įmonės reputaciją. Reputacijos valdymo elementai per komunikaciją yra efektyvus komunikavimas apie įmonės identitetą ir (arba) prekės ženklą juo suinteresuotoms šalims (Kero, 2018). Pavyzdžiui, pirmoji strategija, „palaikymas“, reiškia, kad organizacija gali palaikyti ir stiprinti savo reputaciją teikdama informaciją organizacijos identitetą, viziją, vertybes ir prekės ženklo „pažadą“ bei

dalydamasi ja su suinteresuotosiomis šalimis (žr. 3 pav.). Reputacijos apsaugojimo strategija reiškia, kad organizacija priima reputaciją palaikančius sprendimus, laikosi ir viršija suinteresuotų šalių lūkesčius. Apsaugoti organizacijos reputaciją – tai vykdyti komunikaciją, susijusią su „krizių, problemų ir reputacijos rizikos valdymu“ (Kero, 2018, p. 16). „Panaudojimo“ strategija taikoma tada, kai siekiama išsaugoti organizacijos sukurta palankią reputaciją (Kero, 2018).

Galima pateikti komunikacijos reputacijos valdymo principus, kai organizaciją ištinka krizė. Šių principų esmę galima nusakyti taip: būti šalia suinteresuotų šalių, kai ištinka krizė, būti ten, kur vyksta krizė, elgtis mandagiai ir taktiškai, visada reaguoti į neigiamus įvykus ir krizes, net jei jie ir nedideli (tai apibūdinama kaip taktika „būti prieš krizę“) (Combs, 2015). Pasak J. Cornelissen (2014), organizacijos komunikacija krizės atveju apima tiek žodžius, tiek veiksmus. Krizės metu siekiant išsaugoti reputaciją organizacija turi susikonsoliduoti ir nepageidaujamų padarinių mažinimą, nes krizė visada turi įtakos reputacijai, o žalos jai lygis priklauso nuo atsako į krizę (Kero, 2018). Svarbu komunikacijos motyvas – veiksnys, lemiantis komunikacijos veiksmingumą. W. T. Coombs ir S. J. Holladay (2013) nurodo strateginį motyvą (slopina skepticizmą ir bus teigiamai vertinamas suinteresuotųjų šalių) ir vertybinį motyvą (akcentavimas, kokią veiklą remia organizacija), kuriais turėtų remtis sėkminga komunikacijos strategija. Y. Kim (2014) ištyrė, kad šių motyvų įtraukimas didina suinteresuotųjų šalių palankų apsisprendimą remti organizaciją, investuoti į ją, pirkti jos produktus.

M. Cho, L. D. Furey ir T. Mohr (2016), remdamiesi 1984 m. J. E. Grunig ir T. Hunt pateiktais ryšių su visuomene modeliais, nurodo informavimo, atsako ir dalyvavimo strategijas. Informavimas grindžiamas informacijos teikimu, atsako imamasi krizei įsivyravus ir pasiekus suinteresuotąsias šalis, o įtraukimas grindžiamas tiesioginiu suinteresuotųjų šalių įtraukimu į organizacijos veiklą, pavyzdžiui, į socialinių projektų kūrimą ir vykdymą. O. A. Ajayi ir T. Mmutle (2021) šias strategijas suskirsto į informavimo ir sąveikos. Kaip pažymi jie, informavimo strategija apima nuoseklių pranešimų teikimą visuomenei, siekiant didinti organizacijos matomumą ir stiprinti visuomenės pasitikėjimą, kad ši strategija būtų veiksminga, reikia pabrėžti bendrą organizacijos ir jos visuomenės rūpestį, susieti organizacijos veiklą su pagrindiniu verslo tikslu, pateikti įrodymų, rodančių organizacijos paramą, ir organizacijos veiklos rezultatus o sąveikos strategija siekiama įtraukti visuomenę į organizacijos programų kūrimą ir įgyvendinimą, o siekiant to reikia plėtoti socialinę partnerystę su bendruomenės lyderiais ir ne pelno siekiančiomis organizacijomis; organizacijai įsitraukti į bendruomenės veiklą).

Organizacijos reputacijos gerinimas krizės metu galimas komunikuojant apie jos socialinę atsakomybę, kurioje gali būti pritaikytos informavimo, sąveikos strategijos. Mokslškai įrodytas įmonės socialinės atsakomybės poveikis jos reputacijai (Dutta ir Imeri, 2016), o tai leidžia teigti, kad žinių sklaida apie socialinę atsakomybę gali pagerinti reputaciją. Anot J. Lu, L. Ren, Y. He, W. Lin ir J. Štrimeikio (2019), organizacijų socialinės atsakomybės veikla gali būti pagrindinis

veiksny, padedantis organizacijai išsiskirti ir suteikti jai pranašumą net prieš kitas „gerą reputaciją“ turinčias organizacijas. Nurodydami socialinės atsakomybės įtaką įmonės organizacijos reputacijai O. A. Ajayji ir T. Mmutle (2021) akcentuoja, kad socialinė atsakomybė įtaką teigiamam suinteresuotų šalių vertinimui turi tik tada, kai jos žino apie organizacijos socialinės atsakomybės veiklą. Taigi organizacijos gerai reputacijai reikia, kad suinteresuotosios šalys būtų informuotos apie jos socialinės atsakomybės veiklą, pasitelkiant veiksmingą komunikaciją. O. A. Ajayji ir T. Mmutle (2021) organizacijos socialinės atsakomybės komunikaciją apibūdino kaip komunikaciją, kuri orientuota į organizacijos etiką, valdymą, skaidrumą, verslo santykius, finansinę grąžą, dalyvavimą bendruomenėje, produkto vertę, įdarbinimo praktiką ir aplinkos apsaugą. Ji apima ekonominius, teisinius, etinius ir filantropinius lūkesčius, kuriuos visuomenė sieja su organizacijomis. Įgyvendindama komunikaciją krizės laikotarpiu organizacija, kaip rašo O. A. Ajayji ir T. Mmutle (2021), turėtų paaiškinti suinteresuotosioms šalims, kaip jos veikla atliepia kiekvieną iš šių lūkesčių, sutelkdama dėmesį į juos kaip visumą. Siekiant vykdyti tokią komunikaciją galimos dvi strategijos. Pateikiama, kaip šios strategijos įgyvendintos organizacijose (žr. 7 priedą. 2 lentelę). Vykdamt komunikaciją krizės metu per organizacijos reputacijos prizmę, galimos visuomenei naudingo ir visuomenei naudingo ir savanaudiško motyvo strategija. Visuomenei naudingo motyvo strategija pripažįstama, kad organizacijos socialinė veikla skirta ir įgyvendinama dėl naudos visuomenei, o visuomenei naudingo motyvo ir savanaudiško motyvo strategija pripažįstama ir nauda visuomenei, ir organizacijai (Ajayji ir Mmutle, 2021). Kalbant apie komunikacijos būdą, matoma, kad daugiausiai naudojama informavimo strategija. Tai reiškia, kad organizacija tiesiog informuoja suinteresuotąsias šalis apie savo socialinę veiklą, nesuteikdama galimybių grįžtamajam ryšiui. Galima naudoti ir sąveikos strategiją, kai organizacija įtraukia trečiąsias šalis į socialinės veiklos programų kūrimą ir įgyvendinimą, taip pat platformą diskusijoms ir grįžtamajam ryšiui dėl socialinės veiklos (Ajayji ir Mmutle, 2021). Pastarosios strategijos taikymas svarbus: Cho ir Furey (2016) mano, kad organizacijos neskatina grįžtamojo ryšio ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimo bei jų įsitraukimo socialiniuose tinkluose, juos naudodamas tik kaip vienakryptį kanalą krizių komunikacijai, o tai nepadeda ženkliai pagerinti reputacijos. Komunikuodamos apie socialinę atsakomybę organizacijos daugiausiai naudoja savo internetines svetaines, kurių pakanka komunikaciniams tikslams pasiekti, arba pranešimus spaudai, medijoms (įskaitant audiovizualinę žiniasklaidą), straipsnius. Matyti, kad taip komunikuoja tarptautinės prekybos įmonės, bankai, pramonės ir gamybos bei kitos kampanijos (žr. 1 lentelę).

Komunikaciją krizės metu siekiant išsaugoti organizacijos reputaciją galima vykdyti naudojant socialines medijas. E. Simansungong ir R. Handoko (2020) teigimu, socialinės medijos yra interneto taikomųjų programų grupė, kuri remiasi Web 2.0 ir Web 2.0 ideologiniais ir technologiniais pagrindais ir kuri leidžia kurti ir keistis vartotojų sukurtu turiniu. E. M. S. Derani ir P. Naidu (2016) mano, kad tinklaraščiai yra veiksmingos priemonės, padedančios pataisyti

organizacijos įvaizdį ir reputaciją krizinėse situacijose. Anot jų, socialiniai tinklai padeda organizacijai stebėti įmonę supančią komunikacinę aplinką ir tinkamai reaguoti krizės metu. Taip išvengiama netikslios informacijos, perteikiamos visuomenės, tinklaraštininkų, „melagienu“, dėl kurių gali susilpnėti organizacijos reputacija ir įvaizdis, nes krizės laikotarpiu žmonės naudotis įvairių rūšių socialiniais tinklais, norėdami surinkti daugiau papildomos informacijos apie su krize susijusią riziką.

Komunikuoti apie krizę galima skleidžiant ne tik pirminę, bet ir antrinę informaciją. Antrinė informacija – dažniausiai skleidžiama trečiųjų šalių. Informacija apie krizę, perduodama „visuomenės visuomenei“, apibrėžiama kaip antrinė krizių komunikacija (angl. *secondary crisis communication*, SCC): tokia komunikacija reiškia, kad visuomenė skleidžia informaciją apie krizę ir skelbia neigiamus komentarus apie krizę išgyvenančias įmones (Zheng, Liu ir Davison, 2018). Asmenys, individualizuodami socialinės žiniasklaidos platformas pagal asmeninius poreikius, gali naudotis tik ta informacija, kuri atitinka jų pačių nuomonę, todėl jie suformuoja ribotą pasaulėžiūrą, nepaisant to, ar jų gaunama informacija teisinga (Bratu, 2016). Tai parodo 2014 m. pavyzdys, kai KFC, „McDonald's“, „Pizza Hut“, „Papa John's“, „Burger King“ ir „Starbucks“ restoranų tinkluose buvo aptikta naudojama pasibaigusio galiojimo laiko mėsa. Ši informacija tapo žinoma didžiausioje Kinijos socialinės žiniasklaidos platformoje „Weibo“, kurioje per 24 val. pranešimas apie krizę buvo persiųstas daugiau kaip 30 000 kartų, o į diskusiją įsitraukė beveik 27 mln. žmonių, o KFC ir McDonald's pardavimai ir akcijų kainos krito (Derani ir Naidu, 2016). Organizacija turėtų pirma imtis teikti informaciją apie krizę, išnaudodama socialines medijas. Jos paskatina greitą informacijos sklaidą (dėl hipersusijusių tinklų ir auditorijos imlumo skelbiamiems pranešimams).

Komunikacijos tęsimas pasibaigus krizei, tai yra pokriziniame komunikacijos etape, padeda išsaugoti tolesnę gerą organizacijos reputaciją. Manoma, kad organizacijos kontekste suinteresuotosios šalys po krizinio įvykio dažnai siekia priskirti kaltę organizacijai. Kaip teigia Y. Cheng ir G. T. Cameron (2022), „kuo daugiau visuomenė priskiria organizacijai atsakomybę už krizę, tuo didesnė tikimybė, kad visuomenė susikurs neigiamą organizacijos įvaizdį ir tai turės įtakos jos reputacijai. Komunikuojant organizacijai reikėtų siekti visuomenės empatijos (Schoofs ir Clayes, 2021). Komunikuojant pokriziniame laikotarpyje galimos informacijos nurodymo, informacijos koregavimo ir reputacijos taisymo strategijos. Pavyzdžiui, taikant informacijos nurodymo strategiją teikiama informacija apie tai, kaip suinteresuotosios šalys buvo apsaugotos nuo krizės (Schoofs ir Clayes, 2021). Informacijos koregavimo strategija apima žmonių perspėjimą apie tai, kaip jie gali apsisaugoti nuo tolimesnės žalos ir netapti „krizės aukomis“, ši strategija padeda suinteresuotosioms šalims psichologiškai įveikti krizę. Jos taikymas – tai užuojautos išreiškimas, informacijos apie krizinį įvykį teikimas, konsultacijų siūlymas ir korekcinių veiksmų ėmimasis (Schoofs ir Clayes, 2021). Reputacijos taisymo strategija siekiama sumažinti neigiamą krizės poveikį, kurį krizė turėjo. Čia galima išskirti kelis reagavimo į krizę būdus, pavyzdžiui, neigimą,

įžeidumo mažinimą, stiprinimą ir žalos atlyginimą (Schoofs ir Claeys, 2021). Reputacijos taisymo strategija grindžiama E. Benoit įvaizdžio atkūrimo teorija, sukurta 1995 m., kurioje teigiama, kad komunikacija yra į tikslą nukreipta veikla, o teigiamos reputacijos palaikymas yra pagrindinis komunikacijos veiksnys (Schoofs ir Claeys, 2021). Šia teorija besiremiančio Y. Cheng (2016) nuomone, organizacijos įvaizdžiui grėsmę kelia kaltinimas dėl atsakomybės neprisirišimo ir kitus įžeidžiančių veiksmų. Atstatyti įvaizdį organizacija gali skirtingais būdais: per neigimą (komunikatoriai gali paneigti, kad incidentas įvyko, arba perkelti kaltę), atsakomybės vengimą (jis gali būti taikomas esant keturioms situacijoms, tokioms kaip pralaimėjimas, provokacija, atsitiktinumai), įžeidžiamumo mažinimą (pastiprinimas, minimizavimas, diferencijavimas, transcendencija, kaltintojo puolimas ir kompensacija) ir kt. Svarbu pasirinkti tinkamą strategiją atsižvelgiant į tai, kaip visuomenė suvokia organizacijos atsakomybę krizės akivaizdoje. Kaip nesėkmingos pokrizinės komunikacijos atvejį siekiant išsaugoti reputaciją galima pasitelkti Korėjos bendrovės „Namyang“ komunikacijos pavyzdį. Komunikuodama apie krizę, kurią sukėlė darbo sutarties pažeidimai, bendrovė teikė pirmenybę teikė pasiteisinimui, puolė kaltintoją ir naudojo „atpirkimo ožio“, pasiteisinimo, o ne įžeidžiamumo mažinimo strategiją atsiprašydama. L. Schoofs ir A. S. Claeys (2021) vertinimu, tai lėmė, kad „Namyang“ nepavyko išspręsti krizės. Taip buvo todėl, kad visuomenė buvo linkusi suvokti bendrovę kaip atsakingą už krizę, ji žinojo, kad bendrovė buvo padariusi klaidų dėl neetiško valdymo, įskaitant naftos išsiliejimą Korėjoje (Claeys, 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad reputacijos gerinimo krizės metu strategija, kurios sudėtinė dalis yra komunikacija, turi apimti visas verslo atsakomybės sritis. Skiriami ikikrizinis, krizinis ir pokrizinis komunikacijos etapai. Kaip tinkama komunikacija pagerinti organizacijos reputaciją siūloma komunikacija, išnaudojanti socialinių tinklų privalumus, užkertant kelią neteisingos informacijos sklaidai per antrinę komunikaciją, socialinės atsakomybės akcentavimas, tinkamos strategijos pasirinkimas atsižvelgiant į tai, kaip visuomenė vertina organizacijos atsakomybę už krizinę įvyktį. Pažymėtina ir tai, kad komunikacija yra viena iš sudėtinių krizės valdymo plano dalių. Nepriklausomai nuo to, į kokią sritį organizacija nuspręstų sutelkti dėmesį, ar užsiimtų labdarine veikla, ar bendruomenės įgalinimu, būtina naudoti tinkamas komunikacijos strategijas, tinkamus informacijos sklaidos kanalus. Kad komunikacija prisidėtų prie palankios reputacijos gerinimo, organizacijos turi informuoti suinteresuotąsias šalis apie savo veiklą. Tai reikšminga išsaugant ar atstatant gerą organizacijos įvaizdį, siekiant palankių reputacijos vertinimų.

2. KOMUNIKACIJOS KRIZĖS METU IR JOS ĮTAKOS ORGANIZACIJOS REPUTACIJOS IŠSAUGOJIMUI TYRIMO METODOLOGIJA

Atliekant šį tyrimą buvo siekiama atskleisti, kaip tiriamoje organizacija buvo valdoma krizė pasitelkiant komunikaciją. Buvo stengiamasi ištirti, tiek vidinės, tiek išorinės komunikacijos elementus, išnagrinėti, kaip panaudojant formalią ir neformalią komunikaciją, vidinę ir išorinę komunikaciją buvo suvaldyta krizė, kokie išryškėjo pagrindiniai, krizę suvaldyti padedantys komunikacijos komponentai. Visa tai atlikta analizuojant komunikacijos krizę suvaldžiusios įmonės patirtį, vertinant jos stiprybes ir reflektuojant klaidas, iš kurių būtų galima pasimokyti siekiant suvaldyti krizę vos tik jai prasidėjus.

2.1 Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo **tikslas** – išanalizuoti komunikacijos krizės metu įtaką organizacijos reputacijai.

Tyrimo **uždaviniai**:

- 1) Išsiaiškinti krizės grėsmes organizacijos reputacijai;
- 2) Išnagrinėti, kaip buvo vykdoma komunikacija siekiant organizacijos reputacijos išsaugojimo ir tolesnio veiklos tęstinumo krizės metu;
- 3) Ištirti organizacijos „gerąją patirtį“ valdant krizę per komunikaciją.

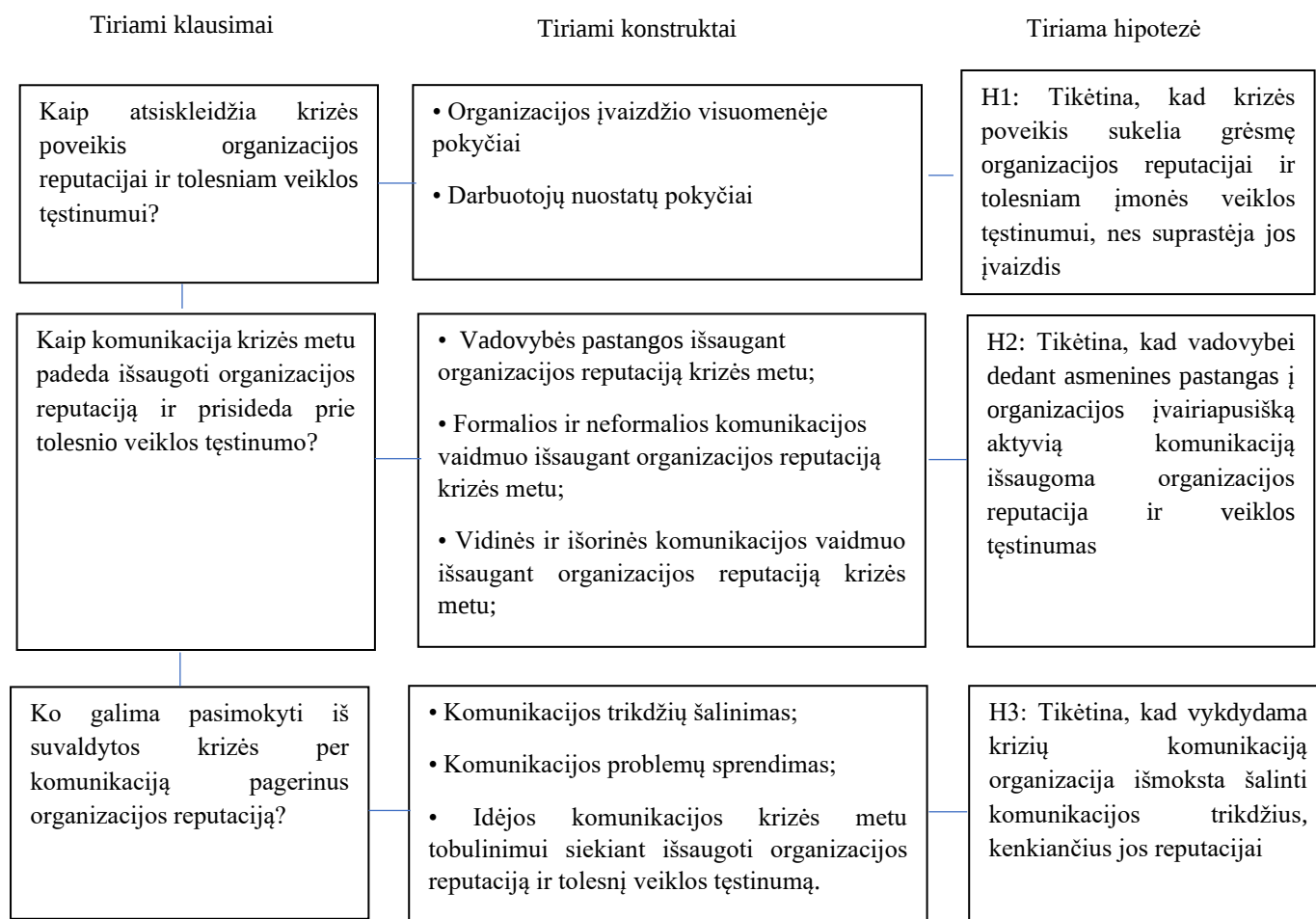
2.2 Tyrimo modelis

Atliekant tyrimą siekiama atsakyti į šiuos probleminius klausimus:

- Kaip atsiskleidžia krizės poveikis organizacijos reputacijai ir įmonės veiklos tęstinumui?
- Kaip komunikacija krizės metu padeda išsaugoti organizacijos reputaciją ir prisideda prie įmonės veiklos tęstinumo išsaugojimo?
- Ko galima pasimokyti iš suvaldytos krizės per komunikaciją stengiantis išsaugoti organizacijos reputaciją?

Šiame darbe remiamasi tyrimo modeliu, sudarytu iš trijų norimų ištirti teminių elementų, atliepančių tyrimo instrumente išskirtas temines grupes:

3 paveikslas. Tyrimo modelis



Sudarytas tyrimo modelis remiasi trimis teminiais aspektais, kuriuos analizuojant siekiama išsiaiškinti tiriamus konstruktus. Kaip pateikiama 3 paveiksle, pirmiausiai reikia išsiaiškinti krizės grėsmę organizacijos reputacijai, tiriant: kaip pasikeičia organizacijos įvaizdis visuomenėje, kaip pasikeičia darbuotojų nuostatos, susijusios su organizacijos įvaizdžiu, per krizę.

Pirmasis tyrimo klausimas: kaip atsiskleidžia krizės poveikis organizacijos reputacijai ir tolesniam veiklos tęstinumui? Tiriamas teminis aspektas – krizės poveikis organizacijos reputacijai ir tolimesniam veiklos tęstinumui. Vadovaujantis organizacijos identifikacijos teorija įsijungti individus į grupę, paskatina efektyvi vidinė komunikacija. R. Andersson (2018) atliktas tyrimas patvirtino, kad egzistuoja reikšmingas ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo vidine komunikacija ir suvoktos organizacinės paramos, kuris darbuotojams padeda tapatintis su organizacija. Manoma, kad darbuotojų komunikacija krizės metu gali turėti įtakos organizacijos išlikimui, jeigu ji sukels jai grėsmę (Opitz, Chaudri ir Wang, 2018). Per krizę organizacijai sunku kontroliuoti su organizacija susijusią komunikaciją. (Kero, 2018). Kaip teigia L. Schoofs ir A. S. Clayes (2021), kai staigi krizė įveikta, organizacija turi atsižvelgti į tai, kaip ją vertina visuomenė. Visuomenės nuostatas apie organizaciją į neigiamą pusę dažnai pakeičia antrinės ir „wow“ komunikacijos būdu plintančios netikros naujienos (Zheng, Liu ir Davison, 2018). R. Griffin (2014) taip pat nurodo, kad viena iš

dedamųjų, keliančių grėsmę organizacijos reputacijai ir tolimesniam išlikimui, yra tiesioginė suinteresuotų šalių subjektų patirtis, susijusi su organizacija, taip pat nuomonei įtaką daro juos supantys socialiniai tinklai.

Antrasis tiriamas klausimas: kaip komunikacija krizės metu padeda išsaugoti organizacijos reputaciją ir prisideda prie tolesnio veiklos tęstinumo? Tiriamas teminis aspektas – komunikacijos vaidmuo siekiant organizacijos reputacijos išsaugojimo ir tolesnio veiklos tęstinumo. Jame tiriami konstruktai išskirti remiantis moksline literatūra. Laikantis požiūrio, kad efektyvi komunikacija susidaro iš kognityvinio ir emocinio dėmens, kurie reiškia, kad darbuotojai žino, ko vadovas iš jų tikisi, ir kad vadovo komunikavimo tonas darbuotojams priimtinas, reikia ištirti, kaip vadovas asmeniškai prisidėjo komunikuodamas ir per tai siekdamas suvaldyti organizacijos reputacijai kenkiančią krizę. Moksliniuose tyimuose išsiaiškinta, kad organizacijos vidinė ir išorinė komunikacija skirtingai padeda suvaldyti krizę ir jos grėsmę organizacijos reputacijai. Ištirta, kad išorinė komunikacija susijusi su organizacijos reputacija, įvaizdžio apie save formavimu ir sklaida, kuri svarbi siekiant pritraukti klientus, atlikti politinius-administracinius vaidmenis, o vidinė – gerina organizacijos reputaciją prieš darbuotojus (Ruler, 2018, p. 373). Vidinės komunikacijos valdymas padeda išvengti prieštaringo organizacijos įvaizdžio susiformavimo (Markovic ir Salamzadech, 2018).

Trečiasis tiriamas klausimas: ko galima pasimokyti iš suvaldytos krizės per komunikaciją pagerinus organizacijos reputaciją? Tiriamas teminis aspektas – įgytos žinios vykdant komunikaciją krizės metu. Čia vertinama, kaip organizacijai pavyko atstatyti įvaizdį ir išsaugoti reputaciją, ko naujo ji išmoko suvaldžiusi krizę. Siekiama išsiaiškinti, kaip organizacijai sekėsi valdyti komunikaciją ikikriziniu, kriziniu ir pokriziniu laikotarpiais, kokia strategija buvo vadovautasi, kaip buvo išspręstos komunikacijos trikdžių problemos.

2.3 Tyrimo organizavimas ir eiga

Tyrimo **metodas** – kokybinio tyrimo struktūruotas interviu. Interviu metodas apibūdinamas kaip griežtai neformalizuojamas pašnekesys, kai tarp tyrėjo ir informantų vyrauja laisvesnė atmosfera (Kardelis, 2017). Kaip pažymi I. Gaižauskaitė ir N. Valavičienė (2016), kokybinio interviu esmė – tiriamo reiškinių pamatymas „iš vidaus“, remiantis tyrimo dalyvių perspektyva. Norint tai pasiekti, jų manymu, reikia užmegzti pasitikėjimu grindžiamą ryšį ir tyrimo dalyviams užduoti klausimus, kurie būtų paprasti, konkretūs, atviri ir tyrimo dalyviui leidžiantys aptikti perteikiamą prasmę, o ne „išsprauti“ į griežtus rėmus. Taigi formuluojant tyrimo klausimus stengtasi juos pateikti taip, kad tyrimo dalyviai galėtų plačiau pakomentuoti tiriamą reiškinį, pasidalyti asmenine patirtimi. Šis tyrimo metodas pasirinktas siekiant įvertinti tiriamos bendrovės

„gerąją“ patirtį suvaldant grėsmę reputacijai sukėlusią krizę per komunikaciją, o tai atskleisti gali asmenys, kurie buvo atsakingi už komunikacijos valdymą, formavo jos strategiją ir koordinavo vykdymą.

Pasirinktas interviu tipas – struktūruotas interviu. Toks interviu tipas pasirinktas atsižvelgiant į tai, kad kalbinami skirtingų kompetencijų asmenys, siekiant išlaikyti bendrą teminį pokalbio naratyvą. struktūruoto interviu privalumas – taikant jį identifikuojamos pasikartojančios prasmės, leidžiančios įžvelgti bendras tendencijas ir daryti išvadas apie tai, kas tarp tyrimo dalyvių patirčių yra bendra, koku būdu atsiskleidžia jų tarpusavio sąsajos. (Tummons, 2017). Struktūruoto interviu silpnoji pusė yra tai, kad tyrimo dalyviai gali pateikti per trumpus ir esmės neatskleidžiančius atsakymus, jausti, kad pokalbio aplinka įtempta (Adhabi ir Anozie, 2017). Laikytasi požiūrio, kad šio pavojaus bus išvengta, nes kalbinami asmenys yra pažįstami tyrėjos, taip pat pokalbis vykdytas laisvu laiku po darbo.

Duomenų analizės metodas – turinio analizė. Tai reiškia, kad po daugkartinio skaitymo interviu transkripcijų tekstas suskirstomas į pasikartojančias prasmes, identifikuojami ir išskiriami prasminiai teksto elementai (teksto vienetai), kuriais vadovaujantis sudaromos kategorijų bei subkategorijų lentelės (Dbaravičius, 2019).

Taikytas **atrankos tipas** – tikslinė kriterinė atranka. Tai reiškia, kad tyrimo dalyviai, kaip nurodo L. Rupšienė (2007), pasirenkami atsižvelgiant į konkretų tikslą (susijusį su įmonės krizės ir jos poveikio reputacijai suvaldymo per komunikaciją analizę) ir remiantis tam tikrais sprendimais. Tyrimo dalyviai pasirinkti kaip atitinkantys bent vieną iš šių kriterijų:

- vadovaujančias pareigas einantys ir už komunikacijos procesų vykdymą atsakingi darbuotojai, kurie vadovaujančias pareigas užėmė prasidėjus darbuotojų streikui (2022 m. vasario 8 d.);
- yra ekspertai, teikiantys krizių komunikacijos konsultacijų paslaugas bendrovėms: ne mažesnė negu 10 m. patirtis komunikacijos / viešųjų ryšių srityje, išsilavinimas – komunikacijos srities mokslų magistro laipsnis.

Tyrimo dalyvių **imtis** – 10 tyrimo dalyvių. Tyrimo dalyviai yra vadovaujančias pareigas einantys asmenys, atsakingi už krizių komunikacijos valdymą. Tyrimo dalyvių demografiniai duomenys (žr. 2 Priedas, 1 lentelė) atskleidžia, kad tyrime dalyvavo skirtingų lyčių, įvairaus amžiaus ir išsilavinimo specialistai, dirbantys tiek personalo valdymo ar komunikacijos, tiek teisės srityse, taip pat vadovai.

Tyrimo instrumentas. Tyrimo instrumentas (žr. 1 priedą) yra klausimynas, sudarytas iš šių teminių grupių:

- Krizės poveikio organizacijos reputacijai ir tolimesniam išlikimui vertinimas (1-2 kl.);
- Neformalios ir formalios komunikacijos veiksmingumas valdant komunikaciją organizacijoje krizės metu (3-7 kl.);

- Vidinės ir išorinės komunikacijos veiksmingumas ir tarpusavio ryšys siekiant išsaugoti organizacijos reputaciją ir tolesnį išlikimą (8-11 kl.);
- Komunikacijos krizės metu „gerosios patirties“ ištyrimas (12-13 kl.).

Tyrimo organizavimas ir eiga. Pirmiausiai atsižvelgiant į išanalizuotą mokslinę literatūrą sudarytas tyrimo modelis, išskirtos reikalingos teminės grupės, sudaryti tyrimo klausimai. Su interviu klausimynu elektroniniu paštu kreiptasi į numatytus apklausti asmenis prašant dalyvauti tyrime. Jiems sutikus pradėti interviu. Interviu įrašinėti į diktofoną, interviu vykdytas po darbo tyrimo dalyvių asmeniniuose kabinetuose, interviu trukmė: 15-25 min. Surinkus tyrimo duomenis jie transkribuoti nurašant pažodžiui. Tada tekstai skaityti kelis kartus, išskirtos pasikartojančios prasmės, kategorijos, subkategorijos, sudarytos lentelės. Interpretuojant tyrimo metu gautus duomenis, vadovautasi dedukcine tyrimo logika: iš pradžių išskirti teksto reikšminiai elementai, kurie svarbūs atskleisti organizacijos komunikaciją krizės metu siekiant išsaugoti reputaciją ir veiklos tęstinumą. Išskirtos trys teminės grupės – krizės poveikio organizacijai, komunikacijos krypčių ir jų reikšmės suvaldant/nesuvaldant krizę analizės (bei analizės, kaip jos buvo panaudotos tiriamos įmonės atveju), įmonės komunikacijos pokyčių ikikriziniu, kriziniu ir pokriziniu laikotarpiu pokyčių analizės. Tyrimo duomenys išanalizuoti, pateiktos išvados, rekomendacijos.

Tyrimo etika. Organizuojant tyrimą gautas žodinis įmonės vadovybės leidimas. Prieš atliekant tyrimą jo dalyviai informuoti apie tyrimo eigą, tikslą, uždavinius. Visi tyrimo dalyviai dalyvauti tyrime sutiko savo noru. Tyrimo dalyviai, jiems užtikrinant anonimiškumą ir konfidencialumą, koduojami, neminimi jokie duomenys, kuriais remiantis būtų galima identifikuoti tiriamus asmenis. Tyrimo dalyviams užtikrinta, kad iš jų gauta informacija niekur kitur nebus skelbiama, išskyrus šį darbą. Tyrimo dalyviai informuoti, jog pajutus, kad kaip nors jų pateikta informacija galėtų pakenkti jų profesiniams ar asmeniniams interesams, informuotų apie tai tyrėją. Jiems taip pat paaiškinta, kad į nenorimus klausimus gali neatsakyti ir tyrimą gali bet kada nutraukti.

Tyrimo ribotumai. Tyrimo ribotumą sudarė su informacijos konfidencialumu susiję apribojimai. Tyrimo dalyviai į klausimus atsakinėjo abstrakčiai, nurodydami bendro pobūdžio informaciją, iš anksto motyvuodami tokį pasirinkimą, kad negali atskleisti konfidencialios informacijos, ar nenori jos atskleisti. Kai kurie tyrime asmenys dalyvauti tyrime iš karto atsisakė, teigdami, kad tokios informacijos tikimas susijęs su duomenų konfidencialumo atskleidimo rizika.

3. KOMUNIKACIJOS KRIZĖS METU IR JOS ĮTAKOS ORGANIZACIJOS REPUTACIJOS IŠSAUGOJIMUI TYRIMAS

3.1 Interviu tyrimo rezultatai

3.1.1 Krizės poveikis organizacijos reputacijai ir veiklos tęstinumui

Iš pradžių atliekant tyrimą analizuota, kaip įmonėje pasireiškė krizės pasekmės. Tiriant krizės poveikį įmonei susisteminti ir išanalizuoti gauti tyrimo duomenys. Kaip pastebima remiantis jais, informantai įvardijo skirtingas krizės pasekmes. Sprendžiant iš kategorijų, išryškinančių skirtingus krizės poveikio aspektus, galima teigti, kad krizė tiriamoje įmonėje atsiskleidė kaip daugialypis reiškiny, neigiamai paveikęs įmonės funkcionavimą.

Grėsmės organizacijos veiklos tęstinumui. Atskleidžiama, kad patiriamos krizės metu buvo iškilęs pavojus tolesnei organizacijos veiklai. *Nepertraukiamai gaminti reikalingos salietros sprogimas.* Ėmus darbuotojams streikuoti galėjo susprogti amoniako salietros cechas. Įmonės veikla negali būti sustabdyta net trumpam - tai įtakoja įmonės specifika, nes įmonėje gaminamos chemiškai pavojingos medžiagos, įmonė yra strateginis valstybės objektas. A3: „Kad bus nutraukta gamyba. Labai nebuvo toks tikslas sustabdyti gamybą padaryti minusą.“ Teisės aktai taip pat įpareigoja įmonę nepertraukiamai gaminti chemines medžiagas. A6: „Dėl teisinių priežasčių įmonėje salietra nesandėliuojama, todėl jos gamyba nutrūkti negali: „A6: Aišku, mūsų cechas pirmasis sustojo, nes krovėjai išėjo iš sandėlio, o specifika yra tokia, kad visa gamyba eina tiesiai į atkrovimą. Mes neturim sandėliavimo <...>.“ *Stabdomas įmonės funkcionavimas.* Įmonė galėjo visiškai nutraukti savo veiklą (tiek dėl gaisro, tiek dėl logistikos ypatumų ar netektos darbo jėgos). A1: „Tai viena grėsmė tai iš principo veiklos sustabdymas. Buvo iškilusi grėsmė darbuotojams neinant į darbą apskritai nevykdyti jokios gamybinės veiklos tai čia, tai jeigu nėra gamybinių darbuotojų, ar ne, kurie cechuose dirbtų, tai iš principo nėra įmanoma jokia veikla, išskyrus administracijos.“ Streikavimas, vertinant teisiniu požiūriu, darbuotojams leidžia nustoti vykdyti darbdavio pavestas funkcijas tol, kol jie streikuoja. A7: „Čia iš mūsų taip jau organizacinės pusės kaip įmonės. Personalui atsisakius vykdyti darbo funkcijas kai streikuoja, žmonės turi teisę nevykdyti.“ A6 akcentuoja, kad galėjo įvykti „masiškas pilnas gamybos sustojimas“.

Grėsmės organizacijos finansiniam stabilumui. Tyrimas išryškino didelių finansinių nuostolių grėsmę. *Finansiniai nuostoliai dėl gamybinės veiklos apimčių sumažėjimo.* Remiantis gautais informantų atsakymais, tai būtų „milijoniniai nuostoliai“. Anot A2, juos sukeltų tiek gamybos stabdymas, tiek jos apimčių sumažėjimas „Tai reiškia milijoninius nuostolius“. Daliai darbuotojų streikuojant, baimintasi, kad streikuojančių darbuotojų dalis gali padidėti. Dėl šios priežasties įmonė ėmė mokėtis didesnius atlyginimus ir priedus nestreikuojantiems darbuotojams.

Tai lėmė padidėjusias įmonės išlaidas. Taigi kaip viena iš krizės sukeltų grėsmių buvo įvardyti *Finansiniai nuostoliai dėl išaugusių išlaidų darbo jėgai*. Interviu atskleidė, kad streikas jiems sukėlė finansinių pasekmių, dėl kurių galėjo sumažėti įmonės finansinės veiklos rodikliai. A10: „Streikuojantiems darbuotojams buvo mokama papildomai, bet tie nuostoliai dar buvo papildomai išaugę ir dėl papildomų darbuotojų kaštų.“ *Akcininkų netenkamos lėšos*. Interviu metu informantai teigė nenorintys tiesiogiai pasakoti, kokią neigiamą įtaką jų bendradarbiavimui su akcininkais sukėlė streikas, tačiau prasitarė, kad buvo kilusi akcininkų nepasitenkinimo grėsmė. A9: „Tie didieji projektai ir jie yra tokie strateginiai, ir yra dalis jų komercinė paslaptis. Ką tu investuosi, kur tu investuosi, už kiek tu investuosi. Tu labai atskleisti negali, nes yra vis tiek konkurencija.“

Su įmonės klientais susijusios grėsmės. Įmonė vydo veiklą veikdama ir pagal B2B modelį. *Netesybos*. Įmonė galėjo patirti ir finansinių nuostolių, ir teisinių ginčų, nes dėl sumažėjusios veiklos apimčių, neefektyvaus ar nepilno darbuotojų darbo klientai galėjo nutraukti su įmone sutartis. A8 tai įvardija kaip „nuostolius dėl sutarčių nevykdymo“: A3: „Klientų tarpe gali kilti tam tikrų klausimų, kadangi įmonė dirba ne tiktai Lietuvoje, bet ir su užsienio klientais, kurie kelia tam tikrus reikalavimus.“

Su partneriais susijusios grėsmės. Įmonės partneriai – kitos įmonės ir ūkininkai, kurie perka ir perparduoda produkciją, taip pat kartu veikia ir dukterinės įmonės. *Nutrauktos partnerių bendradarbiavimo sutartys su įmone*. Taip pat galėjo sumažėti įmonės partnerių. Buvo minima, kad neigiamas įmonės įvaizdis susijęs su partnerių netekimo grėsme: „Trumpalaikiai perspektyvoj pasėkmės, kad tuo laiku, kai tu streikuoji, ar ten mėnesį po pritraukti darbuotojus sunku, realiai dažnai ir partneriai žiūri į tave labai negatyviai, gali nebepirkti. Apskritai tas dalykas, kad pas tave žmonės streikuoja tai labai negatyvus dalykas.“

Grėsmės organizacijos reputacijai prieš esamus darbuotojus. Suprastėjęs įmonės įvaizdis prieš darbuotojus gali lemti darbuotojų nusiteikimą prieš įmonę kaip darbdavį ir prastesnius darbdavio ir darbuotojų santykius. Darbuotojų nepasitenkinimą įmone sukėlęs streikas prastina įmonės įvaizdį. Iš esmės darbuotojai gali nepasitikėti įmone. A10: „Pagrindinė problema- buvo sukurtas darbuotojų nepasitikėjimas įmone.“ Jis darbuotojams parodo, kad tarp jų ir darbdavio nėra susitarimų, kurie svarbūs darbuotojui. A9: „Streikas bet kuriuo atveju yra neigiamas atgarsis tiek visuomenei, tiek ir pačios grupės viduj nes akivaizdu, kad nėra dialogo tarp darbuotojo ir darbdavio.“ *Nuvertinantys įmonę darbuotojai išeina iš darbo*. Streikas gali įtakoti darbuotojų sprendimą palikti darbą. Pasak A6, gali būti „išeinantys darbuotojai“.

Sukurtas darbuotojų nepasitikėjimas darbdaviu. Kaip grėsmė, kuri sumenkina įmonės kaip darbdavio įvaizdį, atsiskleidžia galimas darbuotojų nepasitikėjimas darbdaviu. A10: „Pagrindinė problema buvo sukurtas darbuotojo nepasitikėjimas organizacija“. A4 šią grėsmę įvardija kaip „nesusikalbėjimą“: <..> kažkoks nesusikalbėjimas tarp vadovybės ir darbuotojų yra ir tada kyla klausimas, ar tai tikrai yra geras darbdavys, patikimas ir taip toliau tai reputacija“. *Požiūris į*

darbdavį neigiamas. Suprastėjęs įmonės vertinimas tarp darbuotojų gali lemti, kad darbuotojai praras norą toliau dirbti įmonėje. A4: „Dirbi bendrovei dėl daugybės priežasčių ne tik dėl finansų, ne tik dėl tokių darbo sąlygų ir patogumų, bet ir dėl to, kad kaip tu vertini tą bendrovę, tai pagal tai renkiesi.“ Atlikto tyrimo metu išryškina, kad įmonės kaip darbdavio reputacija galėjo tapti prastesne negu buvo, o tai lemti mažesnę konkurencingumą pritraukiant darbuotojus. A4: „<...> jeigu gautum ant stalo pasiūlymą su vienoda finansinė išraiška ir vienodomis darbo sąlygomis, būtų tam tikri aspektai, dėl ko tu pasirinktum vieną ar kitą bendrovę, tai streikas iš tų, kur turbūt kirstų per esminius dalykus ir nebūtų pirmo pasirinkimo.“ *Sudaromas įvaizdis, kad įmonėje sukuriama prastos darbo sąlygos darbuotojams.* Nors atlyginimo dydis įmonėje yra konfidencialus asmeninis susitarimas tarp darbuotojo ir darbdavio, streikas gali paskatinti darbuotojus galvoti, kad visoje įmonėje mokami per maži atlyginimai. A5: „Darbuotojai, šiai dienai turbūt Maximos pardavėjai gauna tą patį atlyginimą, gaila, nes čia vis tiek ir pavojingas objektas. Žmonės ateina, čia ir sako, nu, mes ateinam pašalpos, gal minimumo algos. Tai kokia jo motyvacija dirbti? <...>“ *Sudaromas įvaizdis, kad įmonėje nekreipiama dėmesio į darbuotojo poreikius.* Atlikto tyrimo duomenys atskleidžia, kad streikas galėjo sukurti įspūdį, kad įmonei nerūpi jos darbuotojų poreikiai. A6: „Tos bendros nuotaikos jos pas visus vienodos, kad norėtų ir to atlyginimo augimo ir kolektyvinės sutarties, kuri nepasirašyta <...>.“

Grėsmės organizacijos kaip potencialaus darbdavio reputacijai. Ši kategorija atskleidžia grėsmę, kad suprastės įmonės reputacija prieš potencialius darbuotojus. *Turėdama naujos darbo jėgos poreikį įmonė neranda darbuotojų.* Pastebima, kad darbuotojų streikas greičiausiai gali užkirsti kelią visų naujų darbuotojų atėjimui į įmonę: „A4: Iššūkis pritraukti darbuotojų, nes tai yra reputaciniai dalykai. Kaip pritraukti darbuotojus, nes realiai streiką patirianti bendrovė darbuotojams nėra patrauklu <...> Jei įmonė ieško kažkokių darbuotojų ir darbuotojas domisi prieš eidamas, kas tai yra per įmonė ir kaip jinais laikosi. Streikas gero nieko neneša <...>“ > Žmogiškųjų išteklių stoka stabdo darbo procesus ir organizacijos plėtros galimybę. A1 teigia, kad darbuotojų įmonei reikia nuolat, ir organizacijos kaip darbdavio įvaizdžio suprastėjimas gali sukelti dar daugiau sunkumų randant darbuotojus: „<...> tai yra darbdavio įvaizdžio, kas įmonei nėra gerai, todėl gali būti sunku pritraukti darbuotojų, kurių visada bendrovei reikia.“ Įvardijama, kad darbuotojų ir darbdavio nesutarimai dėl atlyginimo, kuris buvo svariausia streiko priežastis, įmonei gali trūkti darbuotojų. A5: „Žiūrėk, jeigu adekvatus atlyginimas būtų, dabar va šiai dienai va trūksta 4 žmonių ceche, bet pamato atlyginimą, sako ačiū nedirbsime.“

Grėsmės įvaizdžiui visuomenėje. Įmonės visuomeninis įvaizdis galėjo suprastėti ilgam. Kaip pažymi A1, streiko pasekmės, dėl kurių suprastėjo visuomeninė organizacijos reputacija, jaučiamos dar šiandien: „Atrodo, jau šitiek laiko nebuvo, bet vat įspūdį paliko, kad žiniasklaida negadina gadina, patys žmonės davė ir žiniasklaidos temomis.“. A2 nurodo, kad reputacinė grėsmė yra tai, kas „kenkia bendrovės įvaizdžiui“. Atliktas interviu išryškino, kad streikas visuomenėje

paskleidė nepageidaujamas žinutes apie įmonę, kurias galima apibūdinti kaip „bendrą neigiamą įspūdį“. A5: „Gal negražiai aš čia šneku, gal ir man paskui galvą nukirs kas ten žino na, bet tie veiksmai nesiskaitymas su žmonėmis, nu ta reputaciją, gan ilgam sugriovė. Ir tikrai va kiek turiu pažįstamų, jie klausia, kas toje Achemoje darosi, kas ten darosi?“

Grėsmės visuomenės saugumui. Su reputacija taip pat susijusios ir galimos grėsmės visuomenės saugumui, salietrai išsiliejus į aplinką. Vien tokia grėsmė visuomenei sukelia nerimą. A4: „Apskritai tai yra chemijos pramonė, yra pavojingas objektas, o kas jeigu?“ Vykstant pavojingų medžiagų išsiliejimui į aplinką jų sprogo tikimybė padidėja, o tai gali apnuodyti aplinkui gyvenančius žmones, dirvožemį, orą. *Gaisras*. Analizuojama įmonė yra ir strateginis objektas, todėl užsitęsusi krizei, atsiradusiai dėl darbuotojų ir darbdavio konflikto, įmonė būtų turėjusi stabdyti veiklą. Dėl pavojingų cheminių medžiagų specifikos šių medžiagų sandėliuoti negalima, tad grėisė sprogoimas. A4 pažymi: „Tai neprižiūrint tam tikrų įrenginių, tu realiai gali lėkti orą.“ Gaisras galėjo įvykti, jeigu streikuojančių darbuotojų dalis būtų padidėjusi ir darbuotojai būtų neatvykę į darbą. A9 tokią grėsmę paaiškina: „Buvo derinta, deramasi su profsąjunga, kad būtų užtikrinta, kad veikla saugiai veiktų, bet rizikos buvo vertinamos, kad kas būtų, jeigu būtų, tai yra jeigu, pavyzdžiui, pasikeistų nuomonė ir realiai neateitų darbuotojai ir kiltų grėsmė gamyklos procesams, kas gali išaugti į didelę nelaimę.“ Atkreiptas dėmesys, kad didžiausia streikuojančių darbuotojų dalis ir buvo iš pavojingų medžiagų gamintojo objekto. A1: „Tai gamybos stabdymas, čia va yra baisiausia. Didelė dalis streikuojančių buvo amonio salietros ceche.“ A4 taip pat mini, kad darbuotojų stoka vykstant nepertraukiamai gamybai gali turėtų katastrofiškų padarinių: „<...> streiko metu buvo stengiamasi užtikrinti, kad tam tikri darbuotojai, kritinėse darbo vietose tęstų savo darbą, bent jau pamainomis, ar ten kažkaip tobuliau buvo sudaromas dirbančiųjų sąrašas.

Grėsmės valstybei. *Riaušės* – grėsmė valstybei. Vykstant joms ir atsižvelgiant į tai, kad tai strateginės reikšmės objektas, įsikišti tektų policijai, tam prireiktų papildomų pajėgumų, kompetencijos. A9, pavyzdžiui, svarsto: „Kitas dalykas irgi buvo svarstoma rizika riausių tai irgi buvo atitinkamos priemonės sudėliotos, kad suvaldyti situaciją, jeigu įvyktų riaušės, nes tai yra strateginis objektas, jį reikia saugoti. Taip rizika buvo vertinama buvo pasiruošta jai, su policija buvo suderinti visi veiksmai ir jie būtų įsijungę įsitraukę.

Toliau tirtas krizės sukeltas neigiamas poveikis įmonės žmogiškiesiems ištekliams. Žmogiškųjų išteklių valdymas susijęs su jų darbo efektyvumu ir tolesnės įmonės veiklos užtikrinimu. **Darbuotojų netekimas.** Streikas kaip tam tikra protesto prieš darbdavį forma susijęs su darbo jėgos netekimo grėsme. *Darbuotojų išėjimas iš darbo*. Nors krizė buvo suvaldyta užkertant kelią tolesniam jos plitimui, dalies darbuotojų įmonė neteko. A6: „<...> o su vietinių aktyvistų pagalba darbuotojai atsistojo ir išėjo iš darbo vietos.“

Žmogiškieji ištekliai mažiau efektyvūs. Kaip grėsmės sukkelto poveikio veiksmų grupę galima išskirti sumažėjusį žmogiškųjų išteklių veiklos efektyvumą. *Prastovos.* Dėl krizės įmonėje atsirado dalis darbuotojų kurie nedirbo. Remiantis tyrimo metu gautais atsakymais iš informantų, pastebima, kad kai kurie darbuotojai, jausdami nerimą dėl streiko įmonėje ir esant darbuotojų susipriešinimui vienam su kitu, ėmė dažniau sirgti, išsiimdavo nedarbingumo pažymėjimą. A1: „Tada tie žmonės imdavosi nedarbingumus, o mums tai irgi naudos neatnešė. Darbuotojai eis į prastovas dėl to, kad situacija neaiški, nes dalis protestavo, streikavo, dalis nestreikavo.“ *Darbuotojai prastai atlieka jiems pavestas užduotis.* Atlikto tyrimo duomenų analizė atskleidžia, kad sumažėjo darbuotojų darbo kokybė. A1: „Žodžiu, tarpusavy jau tai irgi nedavė darbui geros kokybės, nes nebuvo susidirbimo ir komandinio darbo.“ Informantai mini dėl streiko atsiradusį darbuotojų nerimą, galimai turėjusį įtakos jų darbo rezultatams: „A1: Tai va kas dar, stresas tada darbe atsirado įtampa, sunku dirbi“. Jie nurodo darbuotojų išsiblaškymą: „Na ir psichologinė, sakyčiau, tokia emocinė sumaištis darbuotojų, blaškė darbuotojų koncentraciją ir nusiteikimą save ne dedikuoti pagrindinei darbo funkcijai.“

Nepalankus įmonės mikroklimatas. Prie subkategorijos *Darbuotojai jaučia stresą* priskirti tie atsakymai, kuriuose informantai pažymėjo, kad darbuotojai darbe jaučia stresą arba įtampą. Stresą nurodė, pavyzdžiui, A4: „<...> streikas yra, žinai, kiekvienam darbuotojui stresas nes tu nežinai, kaip tai išsispręs ir ką tai reiškia.“ A1 įvardijo darbuotojus išgyvenant ir stresą, ir įtampą: „A1: Tai va kas dar, stresas tada darbe atsirado įtampa <...>“. Buvo teigiama, kad darbuotojai nerimavo dėl to, ar įmonės vadovybė, siekdama suvaldyti streiką, nesiims visiems darbuotojams nepalankių veiksmų. A2: „Iš emocinės būklės, aišku, sunkiausia yra tiems, kurie dirba gamykloje <...> Tai daliai darbuotojams, kurie neprotestavo, galbūt sukėlė kažkokio nerimo, streso, kad čia bus imtasi kažkokių drastiškų veiksmų.“ *Darbuotojai prastai nusiteikę.* Išnagrinėjus interviu metu gautus duomenis, išryškėjo, kad darbuotojai buvo prastos nuotaikos. A8 taip nusako jų nusiteikimą: „Tai matyt, kad ką labiausiai pastebėjau, kad darbuotojai tapo tokie susikaustę, nekalbūs, pasimetę.“ *Darbuotojai nesusikaupia atlikdami jiems pavestas užduotis.* Vykstant streikui darbuotojams buvo sunku susikaupiti ir susikonscentruoti į darbą. A8: „Na ir psichologinė, sakyčiau, tokia emocinė sumaištis darbuotojus blaškė, darbuotojų koncentraciją.“ *Darbuotojai tarpusavyje konfliktuoja.* Įmonėje, kurios žmogiškųjų išteklių veikla grindžiama komandiniu darbu, streikas, galima teigti, „suskaldė kolektyvą“. A1: „Tai gal ta prasme čia šitoj vietoj pagalvojau, darbuotojai susiskirstė į dvi dalis: profsąjungiečiai ir ne profsąjungiečiai. Dauguma tie, kurie streikuojančių buvo profsąjungos nariai, nes pati profsąjunga tą organizavo. Na, buvo ir profsąjungiečių, nenorinčių dalyvauti tam streike, čia vyko susipriešinimas.“ Kaip aiškina pastarasis informantas, iš vienos darbo komandos pasidarė dvi, kurios buvo nusiteikusios viena prieš kitą, pasak A1, „streikuojantys ir nestreikuojantys ir savaime tada suskilo dvi dalis ir gal net ir dabar ta įtampa tokia yra vieni tokie labiau pasipriešinę, bet jau lyg pagal įsitraukimo tyrimo net metu įžvelgiama, kad

yra dalis komanda, kita dalis ne komanda <...>.“ Įvardijama, kad nestreikuojantys darbuotojai pyko ant darbuotojų, ėmusių streikuoti. A4: „Buvo tam tikras susiskaldymas, nes streikavo profsąjungos nariai, o žmonės, kurie nepriklauso profsąjungai labai pyko ant tų kurie išėjo streikuoti.“ *Darbuotojai buvo pikti.* Atskleidžiama, kad streikuojantys darbuotojai buvo supykę dėl nepatenkintų lūkesčių. Pasak A10: „Nu tai čia, matyt, galima sakyti, vis tiek toks gaunasi dvejopas poveikis, tai darbuotojai, kurie norėjo streikuoti, matyt, jie galima sakyti buvo galbūt pikti, kad jie turi eiti streikuoti.“

Suprastėję darbuotojų santykiai su vadovybe. Streikas pablogino darbuotojų santykius su vadovybe. Dėl streiko atsirado konfliktai. A3: „Visada gali susišnekėti, jeigu jie būtų nusileidę. O čia, kadangi profsąjunga į vienus vartus reikalavo, tai darbdavys irgi, dar tada Ramūnas, jisai žmogus užsispyręs ir nenusileido į pozą atsistojo. Na, o tokioj pozoj, tai aš manau, niekados susitarimo nepasieksi žmonės tiesiog jautėsi apgauti.“ Neišmokamas atlygis darbuotojus supykdo. Išsiaiškinta, kad buvo atvejų, kai darbuotojai negavo jų lūkesčius atitinkančio atlygio. A2: „Žmonės, kurie protestavo, kai turi labai aiškius reikalavimus ir sulaukė tam tikrų bendrovės vadinkim taip sankcijų - atlygio nemokėjimo, nes yra protestas ir visa kita tai bet kuriuo atveju neigiamai paveikė.“

Pasireiškia darbuotojų nerimas dėl ateities. Dėl streiko darbuotojai jautėsi netikri dėl savo darbo ateityje, turėjo įvairių baimių. *Darbuotojai bijo netekti darbo.* Streikas suteikė darbuotojams netikrumą. Jie baiminosi prarasti darbą. A4: „Nu, gal turint omeny, kad Achema generuoja didžiausias pajamas iš visų bendrovių, gal galėtum susieti, bet kažkaip dėl stabilumo dėl savo darbo gal nu nežinau ar abejotum. Bet darbuotojams tai aš manau, kad toks nu tikrai buvo neužtikrintumas, baimė ir nežinojimas, kokios čia toliau bus pasekmės, kaip viskas išsispręs, ir tikrai su jais buvo tokia retorika, kad realiai, jeigu situacija tęsiasi, mes stabdome gamyklą ir uždarom.“ Darbuotojai bijojo, kad gamykla sustabdys veiklą. A2: „Tiems, kurie protestavo, tai kėlė tam tikrą riziką, kad iš viso bus sustabdyta gamybos gamykla.“ *Darbuotojai bijo negauti atlyginimo.* Atliktu tyrimu išsiaiškinama, kad darbuotojai baiminosi, kad įmonė neturės finansų išmokėti jiems priklausančią atlyginimo dalį. A6: „Priklausomai nuo įmonės situacijos gali būti stabdomi išmokėjimai.“ Jie bijojo, kad bus mažinamos ar net stabdomos gamybos apimtys. A10: „<...> o darbuotojai kurie nėjo streikuoti, aš įsivaizduoju pajautė neužtikrintumą, kas bus toliau, kas bus su gamyba, kas bus su jų pajamom.“

3.1.2 Komunikacijos krizės metu panaudojimas siekiant išsaugoti organizacijos reputaciją ir užtikrinti įmonės veiklos tęstinumą

Išanalizuota, kaip vykdyta komunikacija įvairiomis kryptimis valdant krizę. **Formali darbuotojų inicijuota komunikacija su žiniasklaida taikant atvirumo politiką.** Atskleidžiama, kad įmonės vadovybė teikdavo pranešimus spaudai, kuriuose pirmoji siekė paaiškinti, kas vyksta

įmonėje. A1: „Ją didžiąją dalį darė generalinis, ėjo per visus padalinius, bet kasdieninę tą nuolatinę komunikavimą darė tiesioginiai vadovai. Jie ateidavo į darbą ir mes nuolat vykdėme komunikaciją, ta prasme sekė tarpusavyje, visur vyko ir buvo atiduodama informacija. Šiandien dirbančių tiek streikuojančių tiek, kas iš personalo pusės buvo aktualu tai mes ir visur skelbiant tą žinutę niekur nieko neslėpėme.“ Interviu metu išaiškėjo, kad teikti pranešimai žiniasklaidai. A4: „<...> tada ten žiniasklaidai pranešimas, dar kažkas, tai tokia formali.“ Su žurnalistais komunikuota ir nuotoliu. Panaudota *Teams* platforma. A6: <...> teikėm ir komentarus, ir sakau, ir online atsimeinu ir tiesiogiai per *Teams* jungėmės su žurnalistais, turiu dar įrašą.“ Įmonės vadovybė teikė komentarus laidoms. Pastebima, kad daugelis šių komunikacijos formų kaip spaudos konferencijos, pranešimai, susisiekimas ir bendravimas su žurnalistais nuotoliu buvo inicijuoti vadovų.

Vadovybės dalyvavimas formalioje žurnalistų inicijuotoje komunikacijoje su jais. *Komentarų teikimas.* Tačiau ne visos formos, pavyzdžiui, komentarai laidoms inicijuoti žurnalistų, o vadovai juos teikė. A8: „<...> komentarai laidoms“. *Spaudos konferencijos.* Dar vienas būdas, kuriuo bendrauta su žiniasklaida, buvo įmonės vadovų dalyvavimas spaudos konferencijose. Pavyzdžiui, A7 nurodo, kad atvyko daug žurnalistų į įmonės organizuojamas spaudos konferencijas. A7: „Mes turėjome auditoriją ir eterį, nes visiems buvo įdomu, kas vyksta ir žurnalistai buvo suvažiuavę.“ Minėta, kad žurnalistus pritraukė tai, kad įmonė buvo atvira jiems, atsakinėjo į užduodamus klausimus. A7: „Taip aš manau, kad jie visi buvo patenkinti, ar negali dar daugiau būti. Kiek galėjom, atidavėm, ir klausinėjo aktyviai, ir visi sulėkė buvo, kalbėjosi, nes kalbėjom, nieko neslėpėm“. Tokia išanalizuota vadovų komunikacija su žurnalistais parodo, kad vadovai siekė būti atviri visuomenei, atsakyti į žurnalistų klausimus.

Formali išorinė darbuotojų inicijuota komunikacija su žiniasklaida siekiant paaiškinti krizės eigą. Atlikto tyrimo duomenų analizė parodo, kad darbuotojai teikė reguliarius pranešimus žiniasklaidai apie įmonėje vykstantį streiką. A4: „Nuolat buvo teikiami streikuojančių darbuotojų pranešimai žiniasklaidai.“ Prie subkategorijos *Interviu žiniasklaidai, apie tai, kaip sėkmingai vyksta derybos su įmone* priskirtas A6 atsakymas parodo, kad visuomenė galėjo sužinoti detales dėl derybų su darbuotojais sėkmingumo ir taip jai buvo teikiama žinutė, kad derybos vyksta. A6: Žiniasklaida aktyviai veikė, ėmė interviu tad čia viskas buvo aišku, kas, kur ir kaip vyksta. Gal būtent, kaip su profsąjungomis, tie derybiniai reikalai vyksta, kiek daugiau iškomunikuoti norėjosi, daugiau smulkmenų žinoti, kas į kurią pusę, kas kokioj pozicijoj ir koks poslinkis yra iš tų priimtų pozicijų išeitinių. Šiaip tai pakankamai buvo komunikacijos.“

Formali vidinė vadovų inicijuota komunikacija su visais darbuotojais vienu metu. Iš atlikto tyrimo metu gautų duomenų išskirta daug formalios vadovų komunikacijos su darbuotojais formų. *Ataskaitų teikimas.* Kiekvieną dieną buvo renkama informacija apie streikuojančius darbuotojus ir teikiama ataskaitose. A1: „Mes pasirašom tą žinią: šiandien streikuojančių tiek, dirbančių tiek, mes visur vykdėme skaidrų komunikavimą.“ *Oficialus vadovo laiškas.* Generalinis

vadovas laiške į darbuotojus asmeniškai kreipėsi. A4: <...> tai yra ten toks generalinio laiškas. *Asmeniniai elektroniniai laišakai*. Darbuotojams buvo siunčiami elektroniniai laišakai, kurie buvo skirti jiems asmeniškai. A4: „Vidinės daug buvo ganėtinai daug laiškų, visokių rašėme.“ Informantai prisimena, kad laišakai buvo siunčiami darbuotojams: A2: „<...> laišakai kas ten dar buvo, man atrodo.“ Pastebima, kad taip pat buvo naudojami *naujienlaiškiai*, *skelbimai*, bei naudojama kitų vadovų komunikacijos su darbuotojais būdų įvairovė. Buvo pasitelkiami ir vidiniai įmonės tinklai – vadinamasis intranetas. *Intranetas* vertintas kaip padedantis užtikrinti tam tikrą informacijos privatumą ir garantuojantis, kad informacija pasieks tiesioginį gavėją – darbuotoją. A1: Intranetas.<...> tiesiog vidiniai buvo pranešimai, nes nebūtinai viskas ėjo į žiniasklaidą. *Pranešimai per įmonės radiją* irgi priskiriami prie vidinių įmonės tinklų. A9: „Radiją vietinį turi ir tą radiją naudojo.“ Buvo rengiami susirinkimai ir susitikimai. *Vadovybės ir darbuotojų susirinkimai*. Susirinkimai išnaudoti kaip teikiantys galimybę daug tiesiogiai bendrauti su darbuotojais. A6: „Per pasitarimus per tuos eilinius pasitarimus vadovas aktyviai komunikavo, aišku ir mes turėjom irgi, kaip tam tikro lygio vadovai, cechuose vietoje turėjom jau su tuo techniniu personalu komunikuoti.“ Kalbėdami apie susirinkimus, informantai užsiminė, jog jie turi ir formalios, ir neformalios komunikacijos bruožų. A4: „Neaišku, kaip tu vertinsi formalią ar darbuotojų susirinkimas tai formalus ar ne? Nu gal ir formalus veiksmas <...> Keli susirinkimai buvo.“ *Susitikimai*. Streiko metu cechų vadovai susitikinėjo su darbuotojais ir kalbėjosi su jų grupėmis. A9: „Tie patys susitikimai su cechų vadovais ar pokalbiai su pačiu vadovu. Tai irgi yra vidinė komunikacija“.

Formali vidinė vadovų inicijuota komunikacija su darbuotojais asmeniškai. *Asmeninės žinutės socialiniuose tinkluose*. Kad vadovai siekė komunikuoti su darbuotojais pasitelkdami skirtingus būdus, parodo ir vadovų bendravimas su darbuotojais socialiniuose tinkluose. A2: Tai iš principo tiek bendrovės darbuotojams siunčiamos žinutės internetu <...>. *Asmeniniai elektroniniai laišakai*. Buvo daug siunčiama elektroninių laiškų darbuotojams. A4: Vidinės daug buvo ganėtinai daug laiškų, visokių rašėme. *SMS pranešimų telefonu siuntimas*. Siekiant asmeniškai kreiptis į darbuotojus buvo siunčiami SMS pranešimai jiems. A2: „<...> gal netgi žinutės telefonu.“ Tokiu būdu siekta užmegzti asmeninį kontaktą su streikuojančiais darbuotojais. *Visų kanalų išnaudojimas*. Atliktas tyrimas atskleidė, kad vadovybei inicijuojant komunikaciją su darbuotojais iš esmės buvo panaudoti visi įmonės komunikacijos kanalai. Teigta, kad išnaudotos visos komunikacijos priemonės. A9: „Aš manau, kad buvo panaudotos visos įmanomos komunikacijos priemonės, vidinės, kokias tik turim.“ Tokį pasirinkimą informantai aiškino kaip poreikį suderinti formalią komunikaciją su neformalia, nes tai, anot jų, padeda spręsti konfliktą. A4: „Toks vidinis rašinėjimas gali ir nutekėti į išorę, jeigu ypatingai kažkokie tai apsižodžiavimai ir ar konfliktinės situacijos sprendžiamos. Formali komunikacija bet kuriuo atveju vidinė komunikacija, vidinės komunikacijos kanalai maksimaliai turi būti išnaudoti, kad ta žinia kurią bendrovė sako savo darbuotojams pirmiausia pasiektų auditoriją, kuri nestreikuoja.“

Neformali vidinė vadovų inicijuota komunikacija su darbuotojais. Neformalios vidinės vadovų komunikacijos su darbuotojais taip pat buvo daug. *Individualūs vadovybės inicijuojami pokalbiai su darbuotojais.* Vadovybė neformaliai komunikuoti su darbuotojais siekė individualiuose pokalbiuose. Jų tikslas buvo įtikinti darbuotojus nepalikti darbo vietų. A1: „Vadovai ėjo, žinau, kalbėjosi, daug vadovybė kalbėjosi <...> Buvo kalbama su darbuotojais, buvo kalbama su tais, kurie nestreikuoja. Vadovai visą laiką buvo darbo vietoj nes pas mus yra tam tikros pozicijos, kur negalima palikti savo darbo vietos. Kalbama su tais žmonėmis, kad jie nepaliktų darbo vietos, kad turi būti prižiūrima.“ Informantai nurodė, kad patys asmeniškai ėjo kalbėtis su darbuotojais. A3: „Buvo padaryta, taip kad buvau įmestas aš po cechus vaikščioti ir iš koncerno personalistė.“ Atskleista, kad visų lygmenų vadovai kalbėjosi su darbuotojais asmeniškai. A9: „Aukščiausio lygio vadovai į cechus su žmonėmis ėjo ir kalbėjo, tiek ir vidutinės grandies vadovai, tiek iš koncerno tam tikri žmonės jungėsi irgi kalbėjosi su darbuotojais.“ *Vadovybės inicijuojami pokalbiai su darbuotojų grupėmis.* Atlikto tyrimo gauti duomenys išryškino, kad vadovybė kalbėjosi ir su atskiromis darbuotojų grupėmis, pavyzdžiui, dirbančiais konkrečiuose cechuose. A10: „Susitikimai organizuoti pačių cechų vadovų ir generalinis vaikščiojo per cechus komunikavo.“ Taip pat įvardijama, kad vadovybė siekė bendrauti neformaliai su mažesnėmis darbuotojų grupėmis, siekiant artimesnio kontakto ir daugiau galimybių susitarti. A4: „Man atrodo, kad tuose susirinkimuose buvo labai neformaliai bendraujama. Ne tiktai susirinkimais, bet ir mažesnėmis grupelėmis. Man atrodo, kad kolegos darė labai daug tam, kad būtų įmanoma susitarti viduje su darbuotojais.“

Neformali vidinė darbuotojų tarpusavio komunikacija. *Darbuotojų inicijuojami tarpusavio susirinkimai.* Tyrimu metu išaiškėjo, kad tarp darbuotojų vyko susirinkimai su streiku siejamomis temomis. Pavyzdžiui, A3 teigia: „Vyko kažkokie susirinkimai.“ Informantai teigė, kad kai kurie jų dalyvavo tokiuose susirinkimuose. A6: Čia mūsų pagrindinė komunikacija buvo, kad sugaudyti tuos, kurie nenori streikuoti. Atsisijoti, kaip sakyt tuos, kurie streikuoja, susidėliot pamainas ir išlaikyt kažkaip. Tas pirmas impulsas buvo tai, kad mes sustojom pirmieji ir vieninteliai iš tikro į susitikimus.“ *Darbuotojų individualūs pokalbiai.* Atskleidžiama, kad darbuotojai tarpusavio pokalbiuose priiminėjo sprendimą, ar verta streikuoti. A6: „Na ir skambino, kalbėjosi tarpusavy, ką daryt.“ *Susirašinėjimas socialiniuose tinkluose.* Taip pat informantai teigė, kad darbuotojai tarpusavyje susirašinėjo socialiniuose tinkluose. A4: „Nes streikuojantys darbuotojai jie turi tokią, kaip sakant, kaip čia pasakyti, privilegiją naudotis socialiniais tinklais, turėti kažkokią uždara grupę Facebook ir panašiai, ko galbūt bendrovė negali turėti“.

Formalios komunikacijos panaudojimas atskleidžia formalios komunikacijos galimybes ir iššūkius siekiant išsaugoti įmonės reputaciją. Aptardami, kaip buvo naudojama formali komunikacija, informantai nurodė, kuo jiems pravertė formali komunikacija ir taip pat kokios jos panaudojimo problemos buvo patirtos.

Didesnis informacijos pasiekiamumas. Kaip teigia A2: „Dažniausiai tikriausiai formali, kadangi ji pasiekdavo didžiąją dalį darbuotojų.“ Galima spręsti, kad formali komunikacija yra patogi (vienu metu paskleidžiamas pranešimas, skirtas daugumai gavėjų), ji padidina informacijos pasiekiamumo tikimybę.

Pateikiamos informacijos aiškumas padeda gavėjui suprasti žinutę taip, kaip to siekė siuntėjas. Panaudojama formali komunikacija turi mažesnę informacijos „iškreipimo“ pavojų. *Susiaurina galimybes gavėjui neteisingai suprasti interpretuoti informaciją.* Sumažėja dėl netinkamai interpretuojamos informacijos kylančių grėsmių organizacijos reputacijai. A9: „Oficialiai buvo bendraujama, galbūt neiškarpydavo reportažų, bet na, jeigu straipsnis būdavo, tai po straipsniu darbdavio būdavo tikrai komentaras“. Kaip išaiškėjo iš atlikto tyrimo, formali komunikacija sumažina tiek netinkamos interpretacijos riziką, tiek krizės padidėjimo pavojų, atsirandantį dėl neteisingai suprantos informacijos. A2: „<...> nes neformali komunikacija jai vis tiek būdingas toksai daugiau paaiškinimas žodžiu, kas palieka vietoje automatiškai interpretacijom arba naujų konfliktinių klausimų eskalavimo ir panašiai, tai bet kuriuo atveju formali komunikacija yra ta, kuri jau yra žiūrima, kas ką sako ir kaip sako, ir tai priimama jau kaip už gryną pinigą, nes tai yra jau bendrovės pozicija, kuri gali būti komunikuojama tiek viešai, tiek viduj.“ *Padidina norimos pateikti informacijos aiškumą.* Formalios komunikacijos glaustumas suteikia galimybę akcentuoti pagrindinius dalykus, svarbius organizacijos reputacijai. A2 tokią savybę apibūdina kaip „dozuotus argumentus“. Kaip pastebima gilinantis į jo išsakomas mintis, prieš vykdydama formalią komunikaciją įmonė gali iš anksto pasiruošti, ką ji kalbės ir kaip: „<...> pateikti, kodėl, tarkime, nevykdai tam tikrų bendrų darbo reikalavimų, pabrėždamas vėlgį, kad streikuoja ne visi darbuotojai. Tai rodo, kad situacija yra ne tokia, kokią piešia streikuojanti pusė, o kad situacija yra visai kitokia, nes didžioji dalis darbuotojų nestreikuoja, bet tai yra tam tikras pranašumas, kurį reikia išnaudoti, bet tai daroma konkrečiai formalios komunikacijos priemonėmis, tai yra komunikacija oficiali.“

Informacijai trūksta įtaigumo. Kalbant apie formalios komunikacijos grėsmes, kaip tokios atsiskleidžia per didelis informacijos oficialumas, emocinio įtaigumo trūkumas. *Ribota galimybė įtikinti.* Formalios komunikacijos panaudojimo metu išryškėjusi ribota galimybė įtikinti. A8: „Formali na ji visą laiką tokia labai konkreti, labai siaura ir nepasakanti labai daug.“ *Šaltinis gali manipuliuoti informacija.* Teigiama, kad dėl formalios komunikacijos glaustumo atsiranda daugiau galimybių ja manipuliuoti informaciją pateikiančiam šaltiniui, naudoti „kaip patogų“. A9: „Visa situacija aprašyta taip, kaip patogų anai pusei ir tada darbdavio komentaras toks labai trumpas ir lakoniškas. Formali komunikacija vis dėlto Lietuvoje na ji yra darbuotojo pusėje.“ *Trūksta emocinės vertės.* Emocinės vertės informacijai nesuteikimas sumažina jos įtikinamumo galimybę. Tokia informacija, kaip tikina A8. „oficiali labai“.

Norint suprasti pranešimą gali prireikti specialių žinių. *Pranešimo turinys gali būti per sudėtingas gavėjui.* Panaudojant formalią komunikaciją paskleidžiama specifinė informacija,

pavyzdžiui, susijusi su teisės aktais, specialios tvarkos darbuotojui nustatymu, siekdami ją suprasti gavėjai turi būti tinkamai pasiruošę. Matyti, kad kyla informacijos „iškreipimo“ pavojus. A9: „kas paprastam darbuotojui galbūt yra ne visiškai suprantama, nes tai išklauso, palinksi galvą, bet jis eina ieškoti vertėjo, kas jam išverstų į paprastą, buitiską kalbą.“

Išnagrinėtos ir neformalios komunikacijos galimybės bei atsiskleidusios grėsmės siekiant išsaugoti organizacijos reputaciją krizės metu. **Informacija siuntėjui ir gavėjui padeda geriau pažinti vienas kitą.** Neformali komunikacija konflikto metu padeda abiem pusėms geriau pažinti viena kitos poziciją konflikto atžvilgiu. *Vadovybei padeda geriau pažinti darbuotojų nusiteikimą krizės atžvilgiu.* Atliktas tyrimas atskleidė, kad neformalus vadovų bendravimas su darbuotojais jiems padėjo įvertinti, ar taikomi krizės sprendimai efektyvūs. A6 dalijasi prisiminimais, kad nestreikuojantys darbuotojai džiaugėsi galimybe užsidirbti daugiau pinigų, kai buvo taikomos įmonės politikos priemonės siekiant užtikrinti gamybos tęstinumą. A6: „Tai, kai kalbėjom, iš kai kurių pusės toks piktas džiaugsmas buvo tas, sako, streikuoja ant gatvės stovi, aš už jį dirbu, aš daugiau uždirbsiu, man bus geriau. Tai va kažkaip ta pati pirma banga gal tokia kad nustebo, kad šitaip įvyko.“ *Darbuotojams lengviau suprantamos vadovybės žinutės.* Įmonėje vykdant neformalią vadovų ir darbuotojų komunikaciją darbuotojai geriau suvokia vadovybės jiems perteikiamą informaciją ir lūkesčius. Informantai pasakoja apie girdėtus darbuotojų tarpusavio pokalbius, kuriuose darbuotojai vienas kitam interpretuodavo vadovybės skleidžiamą informaciją. A3: „Už tai aš kartais nueidavau pasiklaudyti, ką ten šneka. Kai norėdavau. Tai nu ne taip nebuvo, sakau, buvo varoma į vieną pusę, tie žmonės jie tarpusavyje komunikavo, bet vienas sakydavo, nenusišnekėkit, čia bus visiems blogai <...>“. Tai padėjo formuoti komunikaciją saugant įmonės reputaciją, kuriai žalą galėjo padaryti skirtingas vadovų ir darbuotojų faktų interpretavimas. A2: „Bet kuriuo atveju buvo daugiau kaip kanalas, kuriuo susirenkama tokia, pavadinkim, neformali netiesioginė, tarkim, netiesioginiai įmonės pozicijos vertinimai, ten priežastis nurodoma ir tai mums buvo į naudą.“ Teigta, kad panaudojant neformalią komunikaciją darbuotojams buvo paaiškinami tie dalykai, kurių jie, neturėdami specialių žinių ir pasirengimo, nesuprato. A1: „Problema ta, kad trūko skaidrumo darbuotojams dėl tarifinio atlyginimo. Aišku, visą tą skaidrumą, kad ar skaidru tai ar ne skaidru, tai visą tą įnešė profesinė sąjunga, ta prasme darbuotojas, dirbantis sandėlyje tikrai nelabai supranta darbo apmokėjimo nuostatų. Darbdavys tikrai nesiekia kažkaip apgauti žmogų. Darbo apmokėjimo nuostatai yra tam, kad darbuotojas suprastų, bet profesinė sąjunga, siekdama tiek sau dėmesio, nes kiek žinau kurį laiką dalis žmonių išėjo iš profesinės sąjungos, nes juk už narystę reikia mokėti.“ Neformali komunikacija vadovams suteikė didesnę galimybę paaiškinti darbdavio poziciją.

Turi emocinę vertę. Išryškėjo emocinė neformalios komunikacijos vertė. *Padeda sumažinti emocinę distanciją tarp vadovų ir darbuotojų.* Ji padeda puoselėti šiltesnius santykius ir mažina tarpusavio įtampas. A3: „Aš darbuotojas darbuotojų akimis žiūriu ne kažkoks ponas atėjo <...> Ta neformali buvo kažkiek platesnė. Jeigu aš ateinu ir susėdu su tais pačiais darbininkais, prie

kavos, pietauju, atsėdėu ir su jais šneku tai kitaip, tu nusileidi į jų lygį ir tu šnekiesi kaip lygus su lygiu. Ten galėjai ir žodžius atitinkamus pavartoti.“ *Turi daugiau atvirumo galimybių.* Neformalios komunikacijos metu atsiranda galimybė bendrauti atviriau. A8 šią komunikaciją vertina kaip „nuoširdesnę“, „atviresnę“, „galbūt netgi sąžiningesnę“. A7 svarsto, kad ji suteikia galimybę darbuotojams sumažinti nemalonius jausmus, juntamus darbo vietoje, kai jiems leidžiama išsikalbėti vadovui. A7: „Bet neformaliai jie jeigu nebūtų galėję išsakyti, išsišnekėti, sakytų, nu viskas gerai laimėjom, bet nedžiugina. Teisingai tai toks momentinis, kur vis tik neformali komunikacija buvo svarbesnė.“ *Paveikumas.* A4: „Manau, ji užėmė didžiąją dalį, didžiąją dalį komunikacijos su darbuotojais, nes iš esmės su formalia komunikacija nelabai ką išspręsi <...> Didžioji dalis rezultatų buvo pasiekta su neformalia komunikacija <...> Na taip žiūrint į rezultatą - išsikvėpusi streiką, tai matyt vis dėlto neformali komunikacija didžiausią efektą davė.“

Padedą pasiekti komunikacinį efektyvumą jos panaudojimo metu. *Savalaikė.* Neformalios komunikacijos metu tai, kas svarbu aptariama „čia ir dabar“. Tokiu būdu atsiranda galimybė iš karto suprasti pašnekovą ir atliepti jo poreikius. A9: „Mūsų atveju, tai daug komunikacijos pasirinkimų neturėjom, labiau vertinamas yra gyvas bendravimas. Nes ne visi turi kompiuterines darbo vietas ar kitas priemones, tai vis tiek mūsų atveju vienokiu ar kitokiu būdu buvo gyvo bendravimo komunikacija pasirinkta ir būtent neformali tai yra išgirsti tai, ko darbuotojai iš tiesų nori.“ *Padedą suvaldyti krizę.* Neformali komunikacija padeda suvaldyti krizę, kai reikia greito reagavimo, operatyvaus komunikavimo. A5: „<...> tai ta neformali komunikacija turėjo įtaką, nes nevaldomas streikas, tai jau būtų negerai.“ *Paprastumas padidina poveikumą.* Neformalios komunikacijos metu pateikiama informacija būna nesudėtinga, o buitinis kalbėjimo stilius vadovams padeda būti suprastam darbuotojų, o darbuotojams – vadovų kaip teigia A9, „Tai va, tos neformalios tokios paprastos komunikacijos reikia, kalbant be jokių ten tų aukštų materijų, tai ji, manau, yra tikrai tas ryšys atviresnis ir labiau suprantamas abiem pusėms.“ *Padidina reaktyvios komunikacijos veiksmingumą.* Jeigu kur nors atsiranda netinkamas informacijos interpretavimas, neformaliai komunikuojant galima greitai viską paaiškinti.“ *Vienu metu padeda perteikti daugiau informacijos.* Tai informantai įvardijo kaip informacijos „platumą“ (A4).

Neformalios komunikacijos panaudojimo grėsmės siekiant išsaugoti įmonės reputaciją krizės metu. *Dezinformacijos plitimas.* Remiantis informantais, kai vadovai daug neformaliai komunikavo su darbuotojais siekdami išsaugoti įmonės reputaciją, galėjo kilti klaidingo interpretavimo ją perpasakojant tikimybė. A6 kalba apie komunikacijos „iš lūpų į lūpas“ grėsmės šiuo požiūriu: „Neformaliai kaip ji, kiek ja galima, tikėt. Čia yra toks jau, kaip sakyti, įmonės viduj sužinojau, kirpykloj, kaip sakoma, posakis. Atėjau ir pasirodo, kad dalinai ir teisybė kartais būna. Nu ta tiesioginė, kaip sakyti <...>“. Vykstant aktyviai komunikacijai „iš lūpų į lūpas“ tarp darbuotojų, atsiranda tokios komunikacijos kuravimo poreikis. A1: „Nes darbuotojams, kai yra paskleidžiama kažkokia oficiali žinia, tiek ir iš profsajungos ar bendrovės, jie ją aptarinėja. Bet kuriuo atveju turėti

bendrovei kažkokių ambasadorius, kurie kuruotų tą neformalią komunikaciją, galbūt kažkokių žmones, kurie yra palankesni pačiai bendrovei, bet ne profsąjungoje, visada tokiose krizinėse situacijose yra privalumas.“ A1 nekuruojamą komunikaciją „iš lūpų į lūpas“ tarp darbuotojų vadina „sugedusiu telefonu“. Taip pat neformalios komunikacijos iššūkiai susiję su parenkamais žodžiais, tonu. *Gali atsirasti nepagarba.* A6: „Na paskui įsivažiavom ir kartais ir ne cituojamų tokių išsireiškimų jų adresu būdavo, tų streikuojančių“.

Taip pat nagrinėta, kaip įmonėje panaudota vidinė komunikacija padėjo užtikrinti įmonės veiklos tęstinumą. **Vidinės komunikacijos panaudojimo elementai.** Atliktas tyrimas parodė, kad visos krizės metu vadovybė daug tiesiogiai bendravo su darbuotojais, buvo vedamos derybos. *Aktyvus tiesioginis vadovybės bendravimas su darbuotojais vedant derybas.* Tiesioginio vadovybės bendravimo su darbuotojais metu situacija buvo aiškinama, buvo vedamos derybos. A1: „Kodėl kilo streikas ir to priežastis žinoma aiškinome ir mes nuolat tarėmės ir dėl kolektyvinės sutarties.“ Taip bendraujama buvo ir su pačiais darbuotojais, ir su profesine sąjunga. A1: „Ar tikrai ji reikalinga kaip jie mano ir paskui atskirai su profsąjunga deramasi atskirai su darbuotojais buvo kalbama.“ Nurodoma, kad vidinės komunikacijos tikslas buvo pasiektas vadovybės ir darbuotojų susitarimas derybų būdu. A3: „Nesusišnekėjimas, nėra konstruktyvumo, nebuvo tarp profsąjungos ir darbdavio susikalbėjimo, kaip ožys atsistoja ir vienas ir kitas. Nes, jeigu darbdavys ir profsąjungos susikalbėtų, tai greičiausiai išvis to streiko būtų neįvykę, nes tada, kai sėdasi prie derybų stalo ir yra rezultatas, o rezultatas tas, kad streiko nėra. Tai šį kartą taip suprantu, kad to neatsitiko ir viskas pavirto į streiką.“ Vidinė komunikacija buvo veiksminga, nes derybos pasiektos. A6: „Abi pusės susirėmę, dėl tam tikrų punktų ir nors realiai taip sakyt, ar yra ta sutartis, ar nėra, yra įsakymas dėl tų gaunamų naudų.“ *Pasinaudota įvairiais komunikacijos sklaidos kanalais.* Informantai nurodė, kad, vykdant vidinę komunikaciją „praktiškai visos priemonės tam, kad darbuotojai, tai yra visi nestreikuojantys darbuotojai, kad jie gautų tą žinutę.“ (A8). Komunikuota ir su atskiromis darbuotojų grupėmis. *Įmonė siekė kontroliuoti vidinę komunikaciją.* Ši subkategorija atskleidžia, kad vidinė komunikacija vadovybės buvo aktyviai stebima ir kuruojama. A5: „<...> nes mums tuo metu gan griežtai nurodyta, plakatus bendrai buvome iškabinę praėjimuose leido kabinti lygtai, bet kai kur buvo nuplėšta.“

Vidinės komunikacijos panaudojimo strateginiai dėmenys. *Aiškinimas.* Atlikto tyrimo metu gauti interviu duomenys parodė, kad vykdant vidinę komunikaciją buvo stengiamasi daug aiškinti apie krizės priežastis, padarinius, tai, kaip apskritai vystosi krizė, kaip vyksta derybos ir kiek jos sėkmingos. A6: „Buvo aiškiai iškomunikuota, dėl ko tas streikas, dėl ko čia šaukia streikuoti <...>.“ Buvo stengiamasi aiškinti detales, pateikti kontekstinės informacijos, kuri gali streikuojantiems darbuotojams padėti geriau suprasti įmonės poziciją. A6: „Nes vienas iš reikalavimų profsąjungos buvo, pamenu tai, kad pririštą atlyginimo kilimą prie bendros valstybinės ekonominės situacijos, bet čia visai ne tas modelis, kai esam rinkos žaidėjai. Mes priklausomi nuo

rinkos, taip sakyti, kaip rinka siūbuoja taip mūsų reikalai svyruoja, žaliavų kainos ir pardavimų kainos trąšų. Tai va kai kuriems reikėdavo tą visą grandinę paaiškinti detaliau, kas nuo ko priklauso. Žmonės vieni suprato, kad esam tokie siūbuojantys pagal visą pasaulį“. Buvo drąsiai pateikiamas kritiškas požiūris į streikuojančius darbuotojus, siekiant paaiškinti ir jo priežastis. A2: „Tai vidinės komunikacijos priemonėmis, viešais pareiškimais, pirmiausia įvardinant neadekvačius reikalavimus iš protestuojančių pusės ir argumentas vienas iš pagrindinių buvo ne tik tai tie finansiniai reikalavimai, kurie buvo išpūsti, bet ir tai, kad visgi streikavo labai nedidelė dalis darbuotojų, palyginti su visa įmone.“ Informantai mano, kad aiškinimas padėjo darbuotojams sužinoti daug svarbios informacijos, kuri sumažino krizę ir užtikino įmonės veiklos tęstinumą. A3: „Visi žinojo, kad streikas dėl to, kad visi tikėjosi, man atrodo tų 6,5 % algų pakėlimo. Čia jau tą komunikaciją apie tuos 6,5 % matyti, labiau išėjo iš profesinės sąjungos.“ *Įtikinėjimas.* Įtikinėjimas panaudotas siekiant išlaikyti darbų tęstinumą, kad kuo daugiau darbuotojų liktų darbo vietose dirbti ar pavaduotų streikuojančius. A1: „Kalbama su tais žmonėmis, kad jie nepaliktų darbo vietos, kad turi būti prižiūrima. Na, kažkaip tarėmės, kalbėjomės, ar tikrai jau ten ta kolektyvinė sutartis įneš tiek naudos?“. Taip pat darbuotojai supažindinti su gamybos stabdymo tikimybe siekiant užkirsti kelią sprogimui. A3: „Pavyzdžiui, iškomunikuota profsąjungos darbuotojams, kad oro skaidymo blokas yra pats svarbiausias gamyklai, nes be jo sustabdysim visą gamyklą.“ Taip pat įtikinant buvo siekiama užkirsti kelią didesnei streikuojančių darbuotojų daliai. A2: „Mes turime turėti aiškius teisinius argumentus, turėti aiškią žinutę, kuri yra susijusi su darbuotojais, kurie lieka dirbti, kad jie nepereitų į palaikymą kitos pusės, kuri streikuoja.“

Organizacijos komunikacijos funkcijų išnaudojimas vykdant vidinę komunikaciją.

Informacijos perdavimas. Atlikto interviu duomenys išryškina, kad žemesnio lygmens vadovai perduodavo informaciją, gautą iš aukštesnio lygmens vadovų. A6: „Kad vadovybė ir valdyba nesutinka pasirašyti tokiomis sąlygomis kolektyvinės sutarties ir iš viso nenori pasirašyti“. Taip pat buvo perduodamas teisininkų vertinimas. A2: „Tai šitoj vietoj yra du pagrindiniai argumentai, kurie buvo pasitelkiami komunikacijai, visa kita tai yra teisiniai argumentai. Ir apie streiko eigą nuolat buvo nušviečiama.“ *Veiklos nukreipimas.* Įgyvendinant veiklos nukreipimą, kai buvo pasitelkiama vidinė komunikacija, orientuotasi į nestreikuojančių darbuotojų nuraminimą, saugumo jiems užtikrinimą ir motyvavimą tolesniam darbui. A2: „Žodžiu, tie darbuotojai, kurie nestreikuoja tai jų tas pozityvumo išlaikymas yra vienas didžiausių tikriausiai iššūkių <...> Suteikė tam tikro teigiamo svorio komunikacijai, kad reikalavimai nebus pildomi, bet tęsime darbą.“ Dėmesio komunikuojant teikimas nestreikuojantiems darbuotojams emocinei atmosferai įmonėje suteikė daugiau stabilumo. A1: „Mes grįžom po streiko dirbti, tai gal ir ta žinutė buvo tokia siekiant išsaugoti darbdavio reputaciją ir tai kažkiek apmalšino tiek išorinį, tiek vidinį disbalansą.“ *Veiklos koordinavimas.* Veiklos koordinavimas pasireiškė, užtikrinant, kad esant dabartiniam streikuojančių darbuotojų skaičiui gamyba bus tęsiama toliau. A2: „Tai tiek komunikacija, tiek tęstinis darbas su darbuotojais

ir užtikrinimas jiems, kad veikla yra tęsiama ir nebus stabdoma gamyba, kad žmonės gaus atlygį ir, kad nenukentės dėl streiko.“ Anot A6, koordinuojant veiklą komunikuota, kad reikia išlaikyti nepertraukiamą gamybą. *Tarpasmeninių santykių vystymas*. Krizė spręsti siekta ir organizacijos veikos tęstinumą bandyta užtikrinti per komunikaciją vykdant tarpasmeninių santykių gerinimo funkciją. A7: „Ėjome ir kalbėjomės. Tuo metu ta tema aktualizavo vidines valdymo problemas įmonėje santykių klausimus. Ir taip, čia yra labai daug to neformalaus santykio. Tai darbuotojai tarpusavyje išsisakė garsiai tai, ką turėjo galvoje. Pokyčių esminio tai nelemia, bet lemia nu toks tarsi terapinis momentas <...>“. *Emocinio poveikio darymas panaudojant „iš lūpų į lūpas“ komunikaciją tarp vadovų ir darbuotojų*. Pastebėta, kad tikslingas komunikacijos „iš lūpų į lūpas“ panaudojimas darbuotojams padeda nusiraminti. A7: „Kiek jis gali įtikinti žmogų? Kiek gali tokioje situacijoje suprasti to žmogaus poreikį ir kaip atliepti jį, ką pažadėti, kaip trumpuoju laikotarpiu, kas gali pasikeisti. Ir tai būtų, būdas paveikti jo elgesį dabar tokiu trumpuoju laikotarpiu arba padaryti poveikį jo elgesiui, kad jisai grįžtų prie darbo ir na iš esmės reikia tada tą bendruomenę, kuri telkiasi į protestus suskaldyti ir grąžinti atgal prie darbo. Nes kas negerai, nu tai čia žinai kiekvienam žmogui gali turėti terapijos ar psichoterapijos valandėlę.“

Atliktas tyrimas atskleidė, kad išorinė komunikacija padėjo suvaldyti krizę. **Išorinės komunikacijos panaudojimo savybės.** *Buvo konfrontuojama su priešingus argumentus žiniasklaidai pateikusia savybe*. Atliktas tyrimas parodė, kad išorinė komunikacija buvo vykdoma įmonei reaguojant į paskleistus gandus apie krizę. A2: „Tai vadovui įdomi visa informacija, komunikacija buvo pakankamai reikšminga, bet pati komunikacija, kadangi buvo nukreipta prieš streikuotojus ir ta komunikacija buvo realiai daugiausia apie tai, kad gamykla veiks toliau, kad neadekvatūs streikuotojų reikalavimai ir kodėl jie tokie.“ A5 akcentuoja, kad jie buvo „ganėtinai reaktyvūs“. *Komunikacija buvo reguliari*. Atskleidžiama, kad išorinė komunikacija buvo vykdoma kasdien. A4: „<...> netgi atsimenu, kad mano kiekvienas rytas prasidėdavo nuo skambučio su BNS, jie visą laiką klausdavo, kiek dabar liko streikuojančių ir kitokios statistikos <...>“. *Komunikacija buvo operatyvi*. Komunikuojant buvo iš karto reaguojama į žiniasklaidoje pasklidusias naujienas apie krizę. A4: „<...> ir jie šviežindavo informaciją, kas vyksta“. *Buvo bendraujama su skirtingomis žiniasklaidos priemonėmis*. Išorinė komunikacija buvo vykdoma neapribojant tik viena ar dviem žiniasklaidos priemonėmis. A4: „Su įvairiomis priemonėmis, aišku, ne tik BNS.“

Išorinės komunikacijos strateginiai tikslai. *Paneigti melagingus faktus*. Bendraujant su žiniasklaida buvo paneigiama streikuojančiųjų profesinės sąjungos atstovų paskleista dezinformacija. A3: „Dirbo žiniasklaida, ne komunikacija tai va, kas buvo blogiausia, kad į išorę daugiausia informacijos skleidavo profesinę sąjungą. Vėliau profesinės sąjungos, buvo paskelbta, kad kažkas ar 300 darbuotojų išėjo streikuoti, o me pagal sąrašus suskaičiavome 90 darbuotojų, bet paskui labai staigiai pradėjo mažėti. Tokia dezinformacija propaganda va kaip vadinasi.“ *Informuoti apie įmonės veiklos tęstinumą*. A3: „Jeigu mes ką tik iškomunikavom, kad įmonė toliau tęsia veiklą

ir viskas.“ *Paskirti komunikatorius, kurie turėjo aiškiai apibrėžtus vaidmenis.* Išorinę komunikaciją vykdančioms asmenims buvo priskirti ir aiškiai apibrėžti komunikatorių vaidmenys. Pasak A8, įmonės išorinę komunikaciją vykdė specialiai tuo tikslu paskirti asmenys. A8: „Aš tai apskritai komunikacijoje stengiuosi nedalyvauti, nes aš nebuvo tos, kaip čia komunikacijos, dalis ar grandis. Aš buvau tas žmogus, kuris komunikacijos gavėjas, tai iš principo aš stengiausi nekomunikuoti, kad nesuklaidinčiau, nes buvo, kurie tą darė, kurie buvo specialiai tam paskirti.“ *Vengti „informacijos pertekliaus“.* Kaip pripažįsta informantai, žiniasklaidoje buvo daug paskleista informacijos apie streiką, todėl jie, kaip įmonės atstovai žiniasklaidai, siekė kalbėti trumpai ir aiškiai. Tai buvo svarbu siekiant suvaldyti didelį informacijos srautą, kad informacijos gavėjai aiškiai suprastų įmonės skleidžiamą žinutę apie krizę. A4: „Aš labai daug girdėjau kritikos. Tiesa, pasakius ir dabar neseniai turėjau pokalbį praeitą savaitgalį su vienu komunikacijos žmogumi. Mums tiesiog susitikus neformalioje aplinkoje jis kažkaip užsiminė, kad buvo labai daug komentarų, apie streiką, kad čia kažkas nesuvaldyta ir taip toliau. <...> tai aš gal daugiau kalbėjau, žinai, formaliai. Man labai sunku vertinti. Man atrodo, kad mes viską pakankamai, kadangi nėra precedentų, tai man atrodo, kad pakankamai viską teisingai darėm.“

3.1.3 Įgytos komunikacijos krizės metu siekiant išsaugoti organizacijos reputaciją ir užtikrinti įmonės veiklos tęstinumą patirties analizė: iššūkiai ir galimybės

Išanalizavus įmonės komunikaciją ikikriziniu, kriziniu ir krizės suvaldymo laikotarpiu, pastebima, kad ikikriziniu laikotarpiu įmonė padarė klaidų, kurios paskatino krizės atsiradimą, vėliau šias klaidas sumažinti padėjo tinkamai pasirinkta komunikacijos strategija, nors klaidų, kaip retrospektyviai vertina informantai, taip pat neišvengta. Kalbant apie ikikrizinį laikotarpį, kurį atskleidžia, įmonės vadybos ir komunikacijos klaidų analizė, ilgą laiką nebuvo sprendžiamas konfliktas tarp vadovybės ir darbuotojų. **Įmonės vadybos veiksniai, paskatinę krizę.** Atlikto tyrimo metu gauti duomenys atskleidė, kad vadovybė nėjo į derybas dėl darbuotojų norimo kolektyvinės sutarties pasirašymo. A5: „O didžiausias nepasitenkinimas tai turbūt dėl kolektyvinės sutarties nebuvimo. O kolektyvinę sutartį, jeigu turėtume pasirašę su profsąjunga, tai daug labai dalykų galima buvo išspręsti. Vien dėl viršvalandžių klausimo <...>“. Su darbuotojais nebuvo sprendžiamas atlyginimų kėlimo klausimas. A4: „Gal atlyginimų padidinimą, reikėjo prasidėjus, o gal pasibaigus streikui didinti, gal streiką būtume užkirtę, tai žinai.“ Nebuvo ieškoma sutarimo su darbuotojais ir dėl juos tenkinančių darbo sąlygų. A5: „Taip kolektyvinė sutartis jeigu pasirašyta tie punktai yra aukščiau darbo kodekso, ir jeigu tu sutarei, kaip pavyzdys: kiekvienam dabar 180 darbo valandų numatyta, tai gal numatyti 200, 250, 300 valandų sutartyje, ir manau gamykloje būtų geriau nuo to.“ Taikomi neefektyvūs konflikto sprendimo būdai. *Naudoti neefektyvūs konfliktų sprendimo būdai.* Atskleidžiama, kad derybomis pavadinti pokalbiai tarp darbuotojų ir vadovybės vyko, tačiau

juose vadovybė nenorėjo nusileisti. A5: „Derybos, kad ir būdavo, bet būdavo sakoma NE. Kažkoks vienas TAIP ar du TAIP turėtų būt kažkur derybose, bet čia konkrečiai priešiška ne ir viskas. Matyt brendo jau tas reikalas. Pribrendo.“

Komunikacijos valdymo ikikriziniu laikotarpiu klaidos. *Vienakryptė komunikacija „iš viršaus į apačią“.* Įmonėje vyravusi vienakryptė komunikacija sukūrė įtampą, nes darbuotojams atrodė, kad į poreikius neatsižvelgiama. A5: „Tai gal sakyčiau, reiktų iki streiko visą komunikaciją taip iškalbėt, kad susėdusios pusės susitartų ir jokių tokių dalykų nebūtų, o kalbamasi nebuvo. Taip smagiai darėm pagal protokolą, kas buvo, kaip sakyti, kaip suplanavom, taip ir darėm. Dabar kaip suplanuotų, kaip ką daryt, matomai to ir laikytumėmės“. A8 teigia, kad krizę lėmė nesprendžiamas konfliktas, nes vadovai tik teikdavo nurodymus ir neįsiklausydavo: „<...> kad buvo įsisenėjęs konfliktas tarp profsąjungos ir bendrovės vadovybės, nes vadovybė vis tą patį šnekėjo, kad nėra pinigų. Gal komunikacijos trūkumas tarp bendrovės ir darbuotojų.“ *Nebuvo numatyta krizių valdymo strategija.* Išaiškėjo, kad įmonė nebuvo pasiruošusi krizei komunikacijos valdymo požiūriu. A2: „Proaktyviai išeiti, žinant tą faktą, kad vis tiek išeis į komunikaciją, tai sureguliuoti ją galbūt išoriškai, kad pirmiems išeiti apie tą, kad streiko reikalavimai, nebus įgyvendinami ir situacija vėlgi kartojasi. Arba priešingai, kad einame siekiame skatinti darbuotojus, eiti į derybas dėl sąlygų galima susitarti“. Buvo paminima, kad įmonė nepateikė savo naratyvo į esamas problemas dar ikikriziniu laikotarpiu, ir tai komplikavo krizės valdymą. *Nebuvo pasiruošta reputacijos krizei.* Pripažįstama, kad dėl pasiruošimo stokos įmonės reputacija nukentėjo. A4: „Bet reputaciniai dalykai, didžiausias smūgis reputacijai buvo tai, kad streikas apskritai buvo pradėtas. Tai čia jau niekaip neišsiginsi, jeigu streikas yra, tu gali daryti ką nori, bet jau faktas, kad tai yra streikas, tai faktas buvo didžiausias smūgis reputacijai <...>“.

Įmonės komunikacijos krizės metu klaidos. Atliktas tyrimas parodė, kad krizės valdymo metu įmonės padarytos klaidos susijusios su per lėta komunikacija, aktyvesnio lyderystės prisiėmimo trūkumais. *Nepakankamas komunikacijos operatyvumas.* Komunikacijos operatyvumas siekiant greičiau suvaldyti žalingą krizės poveikį įmonės veiklos reputacijai vertintinas kaip nepakankamas. A6: „Pavėluota, viskas iš mūsų pusės buvo.“ Manoma, kad prasidėjus krizei visuomenei turi būti kuo skubiau apie ją pranešta. A2: „Jeigu tas pats laikas, viską galima daryt greičiau.“ *Lyderystės prisiėmimo stoka patiems inicijuojant išorinę komunikaciją apie krizę.* Interviu metu informantai įvardijo, kad įmonė turėjo labiau padoryti lyderystę pirma informuodama visuomenę apie vykstančią krizę. A2: <...> Pranešimas, kad pas tave kažkas negerai vyksta, bet tu su tuo tvarkaisi, tai yra daug geriau negu laukti kol tave užmėtys kaltinimais.“ *Vidinės ir išorinės komunikacijos žinučių išsiskyrimas.* Kaip leidžia teigti atlikto tyrimo metu gauti duomenys, įmonėje patirta momentų, kai buvo skleidžiamos nevienodos vidinės ir išorinės komunikacijos žinutės. Tai informantai vertina kritiškai. A2: „Įmonės viduje kažkas yra nutylima arba išorei pasakoma, kaip

tik priešingai per daug, tai tas įneša daugiau tik neaiškumo ir gali paskatinti naujų problemų atsiradimą su visokiomis interpretacijomis <...>“.

Išnagrinėjus įmonės „gerąją patirtį“ siekiant užtikrinti jos veiklos tęstinumą, paaiškėjo, kad tai dėmesio teikimas vidinei komunikacijai valdant krizę, tiesioginės komunikacijos vykdymas informacijos teikimas. **Komunikacijos „stiprybės“ užtikrinant įmonės veiklos tęstinumą.** *Daugiau dėmesio teikti vidinei komunikacijai.* Iš atlikto tyrimo duomenų analizės pastebima, kad aktyvi vidinė komunikacija padėjo įmonei toliau tęsti nepertraukiamą gamybą. A9: „Na, tiesiog tu negali suvaldyti srauto, nes čia nėra, kad su darbuotojais žinai susirinkai ir pasikalbėjai. Vis dėlto yra pamaininis darbas. Tai tada tu turi užtikrinti, kad na kažkaip prisijungtų nuotolių, jeigu jungiasi nuotoliu, tai tu tada negali suvaldyti srauto.“ *Daugiau informuoti darbuotojus apie su jų gerove susijusių sprendimų priėmimą.* Atlikto tyrimo metu išsiaiškinta, kad suteikus daugiau informacijos darbuotojams apie tai, kodėl pasirinktas toks atlyginimo dydis, dalis darbuotojų nustojo streikuoti ir tai leido pratęsti įmonės veiklą. A9: „Toksai labai įdomus dalykas yra mūsų turbūt valdymo struktūra, kadangi yra didysis akcininkas ir mažėji akcininkai. Tai didysis akcininkas yra koncernas ir norint kažkur investuoti, tu vis tiek turi susirinkti dividendus <...> Skyriaus vadovai bendradarbiauja ir toliau dabar teikdami tą informaciją“. *Vykdyti daugiau vadovų tiesioginės komunikacijos su darbuotojais.* Tyrimas atskleidė, kad išmokta patirtis – aktyvesnės tiesioginės vadovų ir darbuotojų komunikacijos vykdymas. A8: „Tai aš įsivaizduoju, ko čia reiktų tai iš principo nuolatinio ryšio tarp darbuotojų ir bendrovės vadovybės nuolatinių susitikimų. Ir nežinau neužteko iki streiko, ko gero, tos komunikacijos kad atėjom iki streiko. Tai matyt, tai ir rodo, kad tai buvo nepakankama komunikacija tarp šalių.“

Komunikacijos panaudojimo „geroji patirtis“ siekiant išsaugoti įmonės reputaciją. Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad svarbiausia įgyta „geroji patirtis“ vykdant krizių komunikaciją yra išmoktas komandinio bendradarbiavimo stiprinimas, aktyvus komunikavimas įvairiomis kryptimis, grįžtamojo ryšio teikimas. *Sustiprinti komandinį bendradarbiavimą.* Organizacija imta suprasti kaip komanda, kurioje svarbus komandos narių įsiklausymas į vienas kitą. A7: „<...> nes turim vieni kitus kurie valdo krizę, vieni kitus girdėti ir suvokti <...> Atsirado daugiau pasitikėjimo, daugiau supratimo, kad turi palaikymo.“ Komandos nariai turi atpažinti silpnąsias ir stipriąsias savybes. A7: „<...> ar ne čia ne mano arba čia mano sritis, kur aš turiu parodyti lyderystę.“ *Aktyviai komunikuoti.* Informantai teigė, kad pagrindinis krizės valdymo būdas siekiant užtikrinti įmonės veiklos tęstinumą ir išsaugoti reputaciją yra daug komunikuoti. A9: „Turbūt jau streiko metu tai visa komunikacija buvo maksimaliai pajungta ir ten turbūt nieko gudriau neprigalvosi.“ Krizę patirianti organizacija turi pirma inicijuoti ir valdyti komunikaciją, būti jos „centru“. A4: „SAM dirbdavom, kai visi nuotolių dirbo, mes buvom pats centras, kuris supranta visas žinias ir spaudos konferencijas kasdien darydavom ir tai buvo labai tokia didelė išmokta patirtis.“ *Vidinės ir išorinės komunikacijos metu skleidžiama žinutė turi sutapti.* Vidinėje ir išorinėje komunikacijoje skleidžiamas žinutė

vienoda. A2: „Bet esmė yra tame, kad pozicija buvo pakartojama grynai ta pati, kuri buvo sudėliota vidinės komunikacijos pusėj.“ *Ieškoti kompromiso*. Komunikuojant svarbu vesti derybas, kalbėtis tarpusavyje. A7 teigimu: „Kitaip tariant, mes visada balti ir pūkuoti, jie visada niekšai, nors nu tiesa yra kažkur per vidurį.“ Krizė suvaldyta, kai rastas susitarimas tarp konfliktuojančių pusių, nors vertinant formaliai streikas nutrauktas dėl nepaprastosios padėties, kurią sukėlė prasidėjęs karas Ukrainoje. A7: „Taip, dėl karo. Mėnesio ar pusantro mėnesio eigoje mes komunikavome, kad ne dėl streiko keliamo algas, streikas buvo sustabdytas, bet buvo tuo metu peržvelgta visų darbuotojų tarifai ir 3,5 % buvo pakelti <...> jie norėjo 6,5 %, bet įmonė tuo metu negalėjo. Įmonės padėtis tuo metu buvo nestabili, tai iš savo resursų ir pakėlė, bet tik gamybininkams, administracijos darbuotojų aplyginimai nekilo.“

Taip pat buvo analizuotos teigiamos krizės pasekmės. Apie jas galima spręsti iš prie kategorijos **Pagerėja darbuotojų ir darbdavio tarpusavio santykiai** priskirtų atsakymų. *Padidėjęs darbuotojų lojalumas*. Padidėjo visų darbuotojų lojalumas. Pirmiausiai padidėjo streikuoti greičiausiai nustojusių darbuotojų lojalumas, nes už streiko dienas, įmonei taikant tam tikrą politiką, atlyginimas buvo išmokėtas. A3: „Keli pabuvo žinodami, kad jeigu po dienų 2 dienų grįš jokių ten jiems sakysime, sankcijų nebus. Parodė, kad jie lojalūs profsajungai, bet kartu ir saugo darbą - lojalūs darbdaviui.“ Nestreikuojantys darbuotojai ėmė glaudžiau bendrauti su tiesioginiu vadovu, jam skambinti prašant patarimų. A6: „Net, man skambino, klausia, ką man daryt? Tai vienintelis atsakymas buvo nuspręst pats turi ką daryti <...>“. Po krizės streikavę darbuotojai labiau ėmė vertinti darbdavį ir turimą darbo vietą. Išreiškiama nuomonė, kad darbuotojai nusivylė profesinės sąjungos veiksmais. Tai jiems padėjo jaustis artimesniems darbdaviui, o ne profesinei sąjungai. A9: „Šiaip labai mūsų darbuotojų atveju atsiskleidė, kad pats streikas buvo ne darbuotojų naudai, o asmeninė ambicija tam tikrų žmonių, darbuotojai tą pamatė. Didžioji dalis kalbėtojų, atvažiavusių žmonių, streikuojančių buvo ne darbuotojai, tai buvo žmonės iš išorės. Kadangi buvo profsąjungos vardu ir darbuotojų vardu sudaryta auditorija žiniasklaidai, komunikacijai. Televizija, laikraščiai, visi suvažiavo, ir tie žmonės rinkosi sau bonusus ir kalbėjo labiau tai, kas jiems, o ne darbuotojams naudinga, sakyčiau, pasitikėjimas profsąjungos skleidžiamais visais dalykais ir būtent reikalų tvarkymas per profsąjungą, didžiajai daliai darbuotojų atsisuko priešingai, jie po profsąjungos labiau pradėjo eiti į kontaktą su darbdaviu.“ Tai parodo, kad darbuotojai geriau įvertino reikalavimų pagrįstumą ir įmonės galimybes juos atitikti.

Įmonėje su darbuotojais imamos vesti derybos dėl atlyginimų pakėlimo. *Įmonėje su darbuotojais imamos vesti derybos dėl atlyginimų pakėlimo*. Atliktas tyrimas išryškino, kad įmonės vadovybė taip pat ėmė stengtis atsižvelgti į darbuotojų poreikius. Kaip galima spręsti iš atlikto tyrimo metu gautų duomenų, vadovybė tapo lankstesnė darbuotojų atžvilgiu. A4 nurodo „<...> tam tikros išlygos buvo daroma suderinus, pakelti atlyginimai.“ Pripažinta, kad vadovybė ėmė stengtis labiau įsiklausyti į darbuotojų poreikius. A3: „Tų kainų kilimas na ir jau tos žirkles susikirto, kada

jau žmogus nebegali, kada jisai, jeigu dar gyvendavo ir atsidėdavo, tai šiuo metu jau iš santaupų turėjo imti, tai jau stengėsi išgirsti jie.“

Krizės suvaldymas padėjo užtikrinti įmonės veiklos tęstinumą. **Užtikrinamas stabilus žmogiškųjų išteklių veikimas.** *Dalis darbuotojų nustojo greitai streikuoti.* Atlikto tyrimo metu išryškinta, kad dalis darbuotojų nustojo streikuoti jau pirmomis streiko dienomis. A3: „Pabandė kai kurie pasiėmė papildomos išeigines, kad pastreikuoti, bet jie vėliau grįžo visi. Buvo tokių, kurie pastreikavo vieną dieną ir spjovė į visą tai, sako čia durnių laivas, kažkoks ir grįžo atgal į darbą.“ Informantai mini, kad 3 ar 4 streiko dieną daug darbuotojų nustojo streikuoti, nors tikslų skaičių ir neįvardija, kiek tokių darbuotojų buvo. A6: „Didžioji dalis darbuotojų pirmomis dienomis išbėgo ir paskui kai 3, 4 dienos praėjo kažkur, kai pradėjom gauti informaciją, kad grįžta į darbą <...>“. Informantų pasakojimas atskleidžia, kaip vykstant streikui vis daugiau darbuotojų ėmė sugrįžti į darbą. Remiantis A6, streikuojančių darbuotojų nuosekliai mažėjo dėl statistikos įmonėje apie streikuojančius rinkimo: „Aišku tarpusavyje žmonės susišneka, susibendruoja nuo tų sąrašų teikimo kilo interpretacijos įvairios, buvo labiau neigiamos. Surinkus sąrašus, darbuotojams atrodė, kad jei aš streikavau, tai mane paskui galite išmesti iš darbo, pažemint, sumažinti. Tai kai kuriems galbūt tokį baimės jausmą tas statistikos rinkimas ir įvarė, dėl to pradėjo grįžti į darbą. Tie patys stipriausi aktyvistai visi, tai jie liko iki pat galo, tokių finale gavosi mažuma.“

Visai valstybei reikalinga gamyba toliau tęsiama. Suvaldžius krizę įmonė veiklą atsinaujino. *Greitai atnaujinta sustojusių cechų gamyba.* Pastebima, kad sustabdyto cecho gamyba buvo atnaujinta greitai, vos po kelių valandų. A3: „Bet tai buvo iki 11 val. gal vėliau kažkiek ten žmonių susirinkom ir minimaliai pasikrovėm.“ Darbuotojai, kurie finansiškai buvo skatinami, dirbo viršvalandžius. A6: „Grubiai pusę paros paskui jau apsisprendusi liaudis, kas streikuoja parašė žinutes ar paskambino į darbą. Tai susidėliojom pamainas, ir įtemptu grafiku dirbo žmonės, vienam skyrių dviese dirbo dienom, kiti dviese naktim, 4 liko lojalūs kiti mitingavo, kiti namuose sėdėjo, bet streikavo.“ *Užkirstas kelias visos įmonės veiklos stabdymui.* Tik kelias savaites trukęs streikas leido užtikrinti tolesnę įmonės veiklą, apsaugoti nuo visos gamybos stabdymo. A5: „Galėjo streikuoti tikrai tie, kas dirba, jie galėjo streikuoti pagal politiką. Tai kas ėjo, kas nėjo gavosi taip, kad susivaldėm.“

Tolesnis bendradarbiavimas su partneriais lėmė jų norą tęsti bendrą veiklą su įmone. Suvaldyta krizė leido įmonei išvengti netesybų rizikos ir išlaikyti klientus. *Išvengta netesybų.* Išlaikyti klientai. A8: „Dar viena grėsmė, labiau gal tokia reputacinė - prieš klientus. Tu nebegali vykdyti sutarčių įsipareigojimų, tai vėlgi gali atsirasti nuostoliai dėl sutarčių nevykdymo. Tačiau taip neatsitiko.“ *Išlaikyti įsipareigojimai akcininkams.* Suvaldyta krizė lėmė, kad įmonės akcijų vertė nenukrito. A3: „<...>buvo tikėtasi, kad savininkai išsigandę ir nesuvaldę situacijos pakels algas. Kaip sakant, bet tai sąlyginai atsitiko.“ Į aplinką neišsiliejo pavojingos cheminės medžiagos. *Aplinka neužteršta nuodais.* Kaip leidžia teigti gauti atlikto tyrimo duomenys, apsaugoti aplinką nuo

pavojaus leido įmonės gamybos tęstinumas. A4: „Gamyklai išlaikyti, tą saugumo užtikrinimą ir veiklos užtikrinimą, tai veiklos kaip verslo tęstinumo užtikrinimas ir saugumo apskritai, nes žinai visam regionui ir visai Lietuvai pakenktų.“ *Gamybos laikinas stabdymas atliktas apsaugant aplinką.* Kaip krizės suvaldymo poveikis pasireiškė ir įmonės sugebėjimas laikiną cecho gamybą sustabdyti saugiai, nes buvo kilusi „grėsmė neužtikrinti saugaus technologinio proceso palaikymo arba saugaus sustabdymo.“ Tai leido nuraminti visuomenę, nekelti žalos aplinkai.

Vadovo įtaka pasinaudota siekiant suvaldyti krizę. **Glaudus komunikavimas su darbuotojais visos krizės metu.** Atlikto tyrimo metu gauti duomenys parodė, kad įmonės aukščiausio lygmens vadovas visą laiką vykusios krizės metu komunikavo tiek su streikuojančiais, tiek su nestreikuojančiais darbuotojais. *Asmeninio kontakto su darbuotojais užmezgimas.* Įmonės generalinis direktorius vykstant streikui asmeniškai kalbėjosi su darbuotojais, siekdamas užmegzti glaudesnę abipusį kontaktą. Pažymima, kad su darbuotojais buvo bendraujama nuolat, tiek darbo vietoje, tiek kviečiant juos į susitikimų sales. A1: „Buvo kalbama asmeniškai su darbuotojais, buvo kalbama ir su tais, kurie nestreikuoja. Vadovai visą laiką buvo darbo vietoj nes pas mus yra tam tikros pozicijos, kur negalima palikti darbo vietos <...> Taip jie buvo kviečiami į 3 salę. Ir nuolatos informuojami, kad kviečiam sėdam, kalbamės. Trečiojoje salėje vykdavo tie pokalbiai, nes tie darbuotojai skaitėsi nedirbantys.“ Asmeninį kontaktą su darbuotojais vadovas siekė užmegzti ir teikdamas jiems pareiškimus. A2: „Bet tas nebuvo galbūt priimta neigiamai, nes vis tiek komunikaciją vykdė pats vadovas daugiausiai skleidė neformaliai, tai yra per pareiškimus tam tikrus ir panašiai.“ *Emocinio poveikio darymas darbuotojams.* Buvo išnaudotas emocinis vadovo komunikacijos poveikis. Kaip minėjo informantai, emocinė vadovo figūra vadovybės vidinės komunikacijos su darbuotojais procese atsiskleidė kaip svarbi, nes tiesiogiai su darbuotojais komunikuodamas aukščiausio lygmens vadovas gali atliepti kai kuriuos darbuotojų lūkesčius. Vadovo autoritetas turi daug emocinio įtaigumo, kaip nurodė A3: „Taip, kaip sakant, jeigu tu turi autoritetą, paveiksi žmones.“ Vadovo vaidmuo atsiskleidė kaip reikšmingas darbuotojams emociškai. A2: „Iš principo, kad pats vadovas užėmė tam tikrą poziciją, principinę poziciją streiko atžvilgiu. Už bendrovės veiklos tęstinumą, čia tai tas vaidmuo buvo reikšmingas, nes jei būtų, kaip sakau, kažkokia kita komunikacija, tai nebūtų priimta taip užtikrintai.“ Kaip minėjo informantai, emocinė vadovo figūra vadovybės vidinės komunikacijos su darbuotojais procese atsiskleidė kaip svarbi, nes tiesiogiai su darbuotojais komunikuodamas aukščiausio lygmens vadovas gali atliepti kai kuriuos darbuotojų lūkesčius. A7: „Aš prieštarauju savo vadovui, mano vadovas galiausiai yra ceche vadovas, tai reiškia, aš esu tiesioginis jo, ar sekantis už jo, bet vis tiek tame burbulė ir aš turiu vilties, kad pagrindinis įmonės vadovas, tai šiuo atveju generalinis direktorius, jis pasakys kažką, dėl ko mane išves iš tos krizės, pažadės kažką, pasakys ar ten nežinau padarytų poveikį, dėl ko aš pasakyčiau, na gerai jau pastreikavom, grįžtam prie darbų.“ *Įmonės vidinės komunikacijos krizės metu stebėjimas padėjo vertinti krizės eigą.* Vadovas atliko įmonės vidinės komunikacijos

stebėjimą, kuris leido įvertinti, kaip vystosi krizės eiga. A6: „Tiek generalinis direktorius, technikos direktorius aišku, ta kontrolė buvo- kiek žmonių, kaip pamainos sukomplektuotos, ką galim padaryt, ko negalim padaryt komunikuoti pastoviai ir nuolat.“ *Komunikacijos orientavimas į darbuotojus*. Pagrindinė įmonės vykdoma komunikacija buvo vidinė, sutelkta į darbuotojus. Kaip mini A2, „pagrindinė auditorija yra vis tiek vidus - pagrindiniai gamyklos darbuotojai.“

Aukščiausio lygmens vadovui vykdant vidinę komunikaciją su darbuotojais neišvengta ir klaidų, kurias galima pavadinti tam tikrais iššūkiais, kai vadovas per komunikaciją su darbuotojais siekia krizės metu išsaugoti organizacijos reputaciją, veiklos tęstinumą. **Vadovo komunikacijos klaidos, sukėlusios pavojų reputacijos išsaugojimui.** Kaip vadovo klaida, išryškėjusi tyrimo metu, atsiskleidė nepakankama empatija darbuotojams. *Empatijos darbuotojams stoka*. Informantai minėjo, kad jautėsi vadovo arogancija, atrodė, kad suprasti darbuotojų jis nesistengia. A5: „Tai kažkaip taip pakankamai negražiai. Jautėsi ir tokio paniekinimo.“ A7 nurodo, kad „įmonės pagrindinis vadovas turi būti aukšto emocinio intelekto“. Gilintasi ir į tai, kaip buvo išnaudotas vadovo autoritetas išorinėje komunikacijoje – įmonei bendraujant su žiniasklaida. **Vadovo asmeninės įtakos išnaudojimas bendraujant su žiniasklaida: teigiami aspektai.** Atlikto tyrimo metu gautų duomenų analizė atskleidė, kad vadovo tiesioginis įsitraukimas į įmonės bendravimą su žiniasklaida padėjo saugoti įmonės reputaciją. *Vadovas aktyviai skleidė žinutę apie tai, kad įmonė tęsia darbą*. Vadovas nuolat informuodavo visuomenę, kad įmonėje tęsiami gamybos procesai. A1: <...> „ten visur ta prasme nuolatinės žinutės, kokioje mes situacijoje, kaip mes dirbam, ta prasme nuolat buvo skleidžiama žinia.“ Kuriamas visuomenei atviros įmonės įvaizdis. *Sukurtas atviros įmonės visuomenei įspūdis*. Įmonės vadovybė, taip pat ir aukščiausio lygmens vadovas atsakinėjo į visus žiniasklaidos klausimus, ir tai padėjo sukurti nieko neslepiančios organizacijos įvaizdį. A4: „Aš atsimenu, Rytis ėjo su žiniasklaida kalbėtis ir Ramūnas ir mes turėjom keletą žmonių, spaudos konferencijoje, kurie kalbėjo. Tai sakyčiau, kad lyderiaujančių ėmėsi veiksmų. Darėm ir susirinkimus, ir taip toliau. Tai yra pakankamai atvirai. Kai mes esam pakankamai tokia uždara sakyčiau organizacija ar įmonių grupė tai šiuo atveju mes tikrai daug padarėm, daug daugiau negu tokiomis sąlygomis planuotume daryti. Pakankamai atviri buvom.“ *Vadovo pasirodymas viešumoje reprezentavo įmonės poziciją streiko klausimu*. Taip pat išryškėjo ir tam tikras psichologinis vadovo pasirodymo viešumoje poveikis. Tai, kaip vadovas bendravo su žiniasklaida, reprezentavo visą įmonę. Interviu metu vadovo vaidmuo komunikacijoje buvo įvardytas kaip „įmonės veidas“. A9: „Pagrindinis vaidmuo suvaldyti situaciją ir suvaldyti vykstančius procesus, tą tempą, teko vadovui, tai jo vaidmuo buvo tikrai didelis. Jisai pagrindinis buvo ir komunikatorius, ir veidas <...>.“

3.2 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Hipotezė, kad krizės poveikis sukelia grėsmę organizacijos reputacijai ir tolesniam įmonės veiklos tęstinumui, nes suprastėja jos įvaizdis, pasitvirtino. Įmonės žmogiškiesiems ištekliams patiriant neigiamą krizės poveikį buvo komplikuojamas jų darbas, ribojamos efektyvios veiklos galimybės. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojai tiriamoje įmonėje buvo pradėję streikuoti dėl įmonės nesutinkamos pasirašyti kolektyvinės darbuotojų ir darbdavio sutarties, su jais nebuvo deramasi ir dėl sutarties turinio. Veikla galėjo būti nutraukiama dėl masinio darbuotojų netekimo. Darbuotojų išėjimo iš darbo procesai, kaip rodo informantų atsakymai, streiko metu įmonėje jau buvo prasidėję. Iš informantų atsakymų galima suprasti, kad darbuotojų darbo kokybė suprastėjo dėl komandinio darbo pertrūkių streikuojant daliai darbuotojų. Suprastėjusi įmonės kaip potencialaus darbdavio reputacija gali sukelti pasekmių tiek sprendžiant trumpalaikius krizės padarinius, tiek pritraukiant darbo jėgą. Neigiamai apie organizaciją mąstantys darbuotojai išorės aplinkai perteikia organizacijos reputaciją griaunančias žinias. Per krizę kyla grėsmė suprastėti organizacijos įvaizdžiui. Interviu duomenų analizė parodė, kad streikas lėmė suprastėjusį įmonės mikroklimatą. Daugelis darbuotojų išgyveno nemaloniais emocijas. Atlikto tyrimo duomenų analizė byloja apie vidines įtampas tarp darbuotojų, kai buvo patiriami konfliktai tarp streikuojančių ir nestreikuojančių darbuotojų. Interviu metu informantai kalbėjo apie tarp darbuotojų ir vadovų vykusią konfrontaciją. Susidarė situacija, kai abi konfliktuojančios pusės nenorėjo ieškoti kompromiso, todėl konfliktas padidėjo. Taip pat buvo analizuotos teigiamos krizės pasekmės. Kaip parodo atlikto tyrimo metu gautų duomenų analizė, teigiamas krizės poveikis įmonei pasireiškė pagerėjant darbuotojų ir darbdavio santykiams.

Hipotezė, kad vadovybei dedant asmenines pastangas į organizacijos įvairiapusišką aktyvią komunikaciją išsaugoma organizacijos reputacija ir veiklos tęstinumas, pasitvirtino. Atliktas tyrimas išryškino, kad komunikacija buvo vykdyta įvairiomis kryptimis, taikant skirtingus komunikacijos tipus. Viena vertus, manytina, kad streikuojančių darbuotojų inicijuojama ir aktyvi komunikacija su žiniasklaida galėjo padidinti krizę, nes buvo siekiama apeliuoti į visuomenę pateikiant savo poziciją. Kita vertus, visuomenė buvo geriau informuojama apie streiką, o tai galėjo sumažinti galimą jos nerimą dėl sprogimo sustojus gamybai. Įmonėje inicijuota vadovų komunikacija su darbuotojais krizės metu padėjo darbuotojams tęsti darbą, nedidėti streikuojančių darbuotojų daliai. Atliktas tyrimas parodė, kad krizės metu vyko ir aktyvi neformali vidinė darbuotojų komunikacija. Tokia komunikacija kalbant apie krizės suvaldymą įmonei gali būti nenaudinga, nes atsiranda pavojus, kad įmonės vadovų komunikacija su darbuotojais gali būti „iškreipiama“. Kaip galimybė iš atlikto tyrimo metu gautų duomenų išryškėjo tai, kad panaudojant formalią komunikaciją informaciją gali vienu metu gauti daug gavėjų. Tai parodo įmonės panaudoti formalios komunikacijos atvejai, kai vadovams komunikuojant formalios komunikacijos būdu jų

žinutės pasiekė daug darbuotojų. Emocinės vertės informacijai nesuteikimas sumažina jos įtikinamumo galimybę. Neformalios komunikacijos emocinė vertė atsiskleidė kaip privalumas siekiant vadovams apeliuoti į darbuotojus. Ištirta, kad formalios komunikacijos teikiamas paprastumas, leidžiantis komunikacijos dalyviams pasijusti artimesniems, padeda sumažinti tarp vadovų ir darbuotojų tvyrančią emocinę distanciją ir suteikia galimybę atviriau bendrauti vienas su kitu. Apskritai neformali komunikacija vertinta kaip paveiklesnė už formalią poveikumo požiūriu. Iš gautų tyrimo duomenų išskirtos neformalios komunikacijos grėsmės susijusios su didesne informacijos „iškreipimo“ tikimybe ir komunikavimo etiškumu, taktiškumu. Kaip parodė atlikto tyrimo duomenų analizė, vidinės komunikacijos poveikumas užtikrinant tolesnę įmonės veiklą gali būti užtikrinamas per tam tikrus vidinės komunikacijos panaudojimo elementus ir strateginius dėmenis. Buvo laikomasi vidinės komunikacijos įgyvendinimo strategijos, kuri buvo grindžiama informacijos aiškinimu ir įtikinėjimu. Vadovo vaidmuo atsiskleidė kaip centrinis siekiant išsaugoti įmonės reputaciją. Kaip aptinkama iš atlikto tyrimo metu gautų duomenų, vadovo asmeninis bendravimas su darbuotojais ir tiesioginis kontaktavimas sumažino tvyrančią emocinę įtampą.

Hipotezė, kad vykdydama krizių komunikaciją organizacija išmoksta geriau apsaugoti reputaciją, pasitvirtino. Atlikto tyrimo metu aptartas krizės suvaldymo poveikis visai įmonės veiklai. Išsiaiškinta, kad krizės suvaldymo poveikis užtikrina tolesnę įmonės veiklą, suplanuotą bendradarbiavimą su partneriais, leido apsaugoti visuomenę nuo medžiagų sprogimo pavojaus. Gamybą atnaujinti greičiau leido didesnių atlyginimų ir priemonių nestreikuojantiems darbuotojams mokėjimas, kas užtikrina gamybinės veiklos stabilumą. Krizės suvaldymas leido apsaugoti aplinką nuo pavojingų cheminių medžiagų išsiliejimo į aplinką ir didelio masto taršos. Formali išorinė vadovų komunikacija su žiniasklaida buvo įgyvendinama įmonei teikiant informaciją žiniasklaidai. Panaudotos skirtingos komunikacijos formos, kuriomis buvo siekiama paaiškinti, kas vyksta įmonėje. Kaip „stiprybės“ įvardytas žinučių sutapimas vidinėje ir išorinėje komunikacijoje, pasiektos derybos su darbuotojais, aktyvi įvairiakryptė komunikacija.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išvados

1. Organizacijos komunikacija yra informacijos perdavimo, reikšmių kūrimo ir identiteto formavimo proceso dalis. Ji gali būti aiškinama tiek akcentuojant technines proceso savybes ar išryškinant kliūtis, galinčias sudaryti „nesusikalbėjimą“, tiek gilinimąsi į tai, kaip komunikacijos dalyviai aiškina, suvokia ir interpretuoja pranešimų sukuriamas prasmes komunikacijos procesuose. Organizacijoje efektyvia komunikacija gali būti laikomas organizacijos komunikacijos funkcijų įgyvendinimas siekiant įgyvendinti vadybinius uždavinius, pasiekti organizacijos tikslus. Tačiau taip pat efektyvi komunikacija yra ir perduodamas prasmės apie organizaciją, kurias darbuotojai

supranta, priima ir kurios jiems padeda kurti bendrą identitetą. Bendravimas yra pagrindinis mechanizmas, padedantis įgyvendinti organizacijos veiksmų koordinavimą ir specialių padalinių valdymą įvairiais lygmenimis. Efektyvi komunikacija organizacijoje yra tokia komunikacija, kuri yra funkcionali ir tikslinga.

2. Išnagrinėjus komunikacijos krizės metu reikšmę ir įtaką darbuotojams, pažymėtina, kad organizacijų veiklą traktuojant šiuolaikinės vadybos kontekste, nuo kurio neatskiriami ne tik pragmatiniai organizacijos tikslai, bet ir darbuotojų poreikiai, pažymėtina, kad komunikacijos efektyvumas yra pasiektas arba sustiprintas pranešimo poveikis, o pagrindinė sprendžiama komunikacijos efektyvumo organizacijoje problema yra, kaip veiksmingai perduota prasmė paveikia narių elgesį. Siekiant sumažinti darbuotojų patiriamą netikrumą krizių metu, labai svarbu nedelsiant pradėti veiksmingą komunikaciją, nes ji leidžia darbuotojams aiškiai suvokti situaciją ir žinoti, ką daryti, kad susidorotų su situacija, be to, tai didina darbuotojų pasitikėjimą vadovybės elgesiu susidariusioje situacijoje.

3. Ištyrus didelės verslo organizacijos komunikacijos valdymo patirtį krizės metu ir su tuo susijusias problemas, galima teigti, kad skirtingos problemos atsiskleidžia kalbant apie vidinę, formalią bei neformalią komunikaciją. Formalios komunikacijos glaustumas gali paskatinti grėsmių organizacijos reputacijai atsiradimą. Formalios komunikacijos problemos: emocinio įtaigumo trūkumas, kai kuriais atvejais suprasti pranešimo prasmę reikalingos specialios žinios, Formalios komunikacijos panaudojimo metu išryškėjusi ribota galimybė įtikinti atsiranda dėl tokios komunikacijos glaustumo, kuris įvardijamas kaip „siaurumas“. Neformali komunikacija išryškėjo kaip būdas užmegzti glaudesnę emocinę kontaktą su darbuotojais, ji turi daugiau poveikio, tačiau, jeigu neformalios komunikacijos metu neparodoma empatija, ji gali konfliktą padidinti.

4. Išsiaiškinus, kokie komunikacijos valdymo sprendimai padėtų spręsti krizės sukeltas organizacijos problemas, kaip tokius sprendimus galima įvardyti aktyvią komunikaciją įvairiomis kryptimis, neformalų tiesioginį aukščiausio ir žemesniojo lygmens vadovų komunikavimą su darbuotojais jų darbo vietoje asmeninio kontakto mezgimą, komunikacijos nuolatinį inicijavimą, lyderystės prisiėmimą komunikacijos procesuose, empatijos parodymą konfliktuojančiai pusei, emocinės komunikacijos vertės išnaudojimą.

Pasiūlymai

Vadovams

- Sukurti komunikacijos krizės metu valdymo planą, kuriame būtų apibrėžta komunikacijos strategija, jeigu krizė pasikartotų. Jame turi būti apibrėžti šie elementai: krizės valdymo planas, reguliaraus grįžtamojo ryšio teikimas (vadovams siūloma nuolat keisti nuomone apie tai, kokia įmonėje vyrauja komunikacijos kokybė), komunikacijos gairių sukūrimas;

- Stiprinant formalią komunikaciją, supaprastinti pranešimų kalbą, mažinant lingvistines kliūtis, kad pranešimai visiems darbuotojams būtų lengviau suprantami, galima naudoti diagramas ir grafikus, kad informacija būtų aiškesnė;
- Komunikuojant su darbuotojais toliau palaikyti komunikacijos emocinį įtaigumą, kad pranešimai įkvėptų darbuotojų pasitikėjimą ir motyvaciją;
- Rengti reguliarius (kartą per mėnesį) darbuotojų susitikimus su vadovais, kurių metu būtų užmezgamas asmeninis tarpusavio kontaktas ir vykdoma įvairiakryptė komunikacija aptariant pagrindines problemas;
- Reguliariai atnaujinti vidinių komunikacijos platformų turinį, taikyti automatizuotą atnaujinimą, kuris padėtų darbuotojams gauti supažindinimą su situaciją jiems rūpimais klausimais;
- Įtraukti darbuotojus į jų komunikacijos įmonėje procesų vertinimą, rengiant jų anketines apklausas.

KOMUNIKACIJA KRIZĖS METU IR JOS ĮTAKA ORGANIZACIJOS REPUTACIJOS IŠSAUGOJIMUI

Erika Grigienė

Magistro darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo magistrantūros studijų programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – Prof. Dr. G. Drūteikienė

Vilnius, 2025

SANTRAUKA

61 puslapiai, 16 lentelių, 7 paveikslai, 93 išnaša.

Kol daugiausia dėmesio skiriama bendravimui su išorės partneriais, klientais ar visuomene, darbuotojų emocinė ir psichologinė būklė krizės metu ir jų vaidmuo organizacijos išlikimui tampa strategiškai svarbūs. Šio darbo aktualumą lemia tai, kad pastarojo meto pasaulinės krizės, tokios kaip COVID-19 pandemija, geopolitinė situacija ir socialiniai konfliktai, sukėlė didelių iššūkių organizacijoms. Šios situacijos išryškino poreikį valdyti komunikacijos procesus tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. **Darbo tikslas:** nustatyti veiksmingos komunikacijos krizės metu veiksnius, kurie padeda išsaugoti ir išlikti organizacijos reputacijai. **Uždaviniai:** išanalizuoti komunikacijos efektyvumą organizacijoje lemiančius veiksnius; išanalizuoti komunikacijos krizės metu poveikį darbuotojams; ištirti didelių organizacijų patirtį valdant komunikaciją krizės metu; pasiūlyti komunikacijos valdymo krizės metu sprendimus. **Metodai:** Literatūros analizė, kokybinis atvejo tyrimas ir struktūruotas interviu. darbo struktūrą sudaro teoriniai pagrindai, tyrimo metodologija, atvejo tyrimas, rezultatų apibendrinimas, išvados ir pasiūlymai. Moksliniame darbe nagrinėjami šiuolaikinės krizės iššūkiai, siekiant pateikti rekomendacijas, kaip valdyti komunikaciją organizacijoje krizių metu.

Tyrimas rodo, kad krizės poveikis kelia grėsmę organizacijos reputacijai ir veiklos tęstinumui. Krizės metu prasta komunikacija, emocinis išsekimas ir konfliktai tarp vadovų ir darbuotojų trukdo siekti veiklos rezultatų. Streikai, protestai ir pablogėjusi darbo kokybė turi įtakos įmonės klimatui ir reputacijai. Dėl neigiamų darbuotojų atsiliepimų išorės suinteresuotosioms šalims gali ilgam pablogėti organizacijos įvaizdis.

Tyrimu taip pat nustatyta, kad proaktyvus, daugiakryptis komunikavimas, asmeninis vadovų bendravimas ir empatija darbuotojams padėjo sumažinti krizės mastą. Formali komunikacija leido pasiekti daugiau darbuotojų ir išlaikyti veiklos stabilumą, tačiau emocinio turinio trūkumas kartais

ribojo jos įtikinamumą. Neformalus bendravimas buvo įtakingas, tačiau kėlė informacijos „iškreipymo“ ir etinių problemų riziką.

Išvados. Veiksmingai komunikacijai krizės metu reikia priemonių derinio - aktyvaus ir daugiakrypčio vadovų bendravimo, aiškių ir savalaikių pranešimų.

CRISIS COMMUNICATION AND ITS IMPACT ON PRESERVING THE ORGANISATION'S REPUTATION

Erika Grigienė
Master Thesis

Human Resources Management Master's Study Programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Prof. Dr. G. Drūteikienė

Vilnius, 2025

SUMMARY

61 pages, 16 tables, 7 pictures, 93 references.

While the focus is on communication with external partners, customers or the public, the emotional and psychological state of employees during a crisis and their role in the survival of the organization becomes strategically important. The relevance of this paper is based on the fact that recent global crises, such as the COVID-19 pandemic, the geopolitical situation and social conflicts, have created significant challenges for organizations. These situations have highlighted the need to manage communication processes both internally and externally. **Objective:** To identify the factors of effective communication during a crisis that contribute to the preservation and survival of an organization's reputation. **Objectives:** to analyze the determinants of the effectiveness of communication in an organization; to analyze the impact of crisis communication on employees; to study the experience of large organizations in managing communication in times of crisis; to propose solutions for managing communication in times of crisis. **Methods:** Literature analysis, qualitative case study and structured interviews. The structure of the thesis includes theoretical background, research methodology, case study, summary of the results, conclusions and suggestions. The thesis explores the challenges of contemporary crisis in order to provide recommendations on how to manage communication in an organization in crisis situations.

The study shows that the impact of the crisis threatens the organization's reputation and business continuity. In times of crisis, poor communication, emotional exhaustion and conflicts between managers and employees hamper performance. Strikes, walkouts and deterioration in the quality of work have affected the company's climate and reputation. Negative feedback from employees to external stakeholders can lead to a lasting deterioration of the organization's image. The study also found that proactive, multidirectional communication, personal interaction between managers and empathy for employees helped to reduce the scale of the crisis. Formal communication allowed reaching more employees and maintaining operational stability, but the

lack of emotional content sometimes limited its persuasiveness. Informal communication was influential but risked 'distortion' of information and ethical problems.

Conclusions. Effective communication in a crisis requires a combination of tools - active and multidirectional communication from leaders, clear and timely messages.

LITERATŪRA

1. Adu-Oppong, A. (2014). Communication in the Workplace: Guidelines for Improving Effectiveness. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 3 (5), 208-213
2. Adhabi, E. & Anozie, B. (2017). Literature Review for the Type of Interview in Qualitative Research. *International Journal of Education*, Vol. 9, No. 3, 1-12
3. Ajayi O. A. ir Mmutle T. (2021). Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility. *Corporate Communications: An International Journal*, 26 (5), p. 1-15
4. Andersson, R. (2018). Employee Communication Responsibility: Its Antecedents and Implications for Strategic Communication Management. *International Journal of Strategic Communication*, 31 (1), 60-75
5. Ansari, A. (2020). The Role of Interpersonal Communication Skills in Human Resource and Management. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 10 (11), 916-922
6. Bandyopadhyay A. ir Bhatnagar S. (2023). Impact of COVID-19 on ports, multimodal logistics and transport sector in India: Responses and policy imperatives. *Transport Policy*, 130, 15 (25),
7. Bratu S. (2016). The critical role of social media in crisis communication. *Linguistic and Philosophical Investigations*, 7, 232-238
8. Chareonsugkmongkol P. ir Phungsoonthorn T. (2020). The Interaction Effect of Crisis Communication and Social Support on The Emotional Exhaustion of University Employees during the COVID-19 Crisis. *International Journal of Bussines Communication*, 59 (2), <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2329488420953188>
9. Cheng Y. (2016). How Social Media Is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence from the Updated Literature. *Journal of Countingencies and Crisis Management*, 1 2024-06-08. Prieiga internetu: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1468-5973.12130>
10. Clementson D. E. (2020). Narrative persuasion, identification, attitudes, and trustworthiness in crisis communication. *Public Relations Review*, 46 (2), <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811120300102>
11. Coombs W. T. (2020). Conceptualization Crisis Communication. In *Handbook of Risk and Crisis Communication*, ed. R. L. Heath ir O'Hair H. D. (p. 99-118). Routledge
12. Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication A Guide to Theory & Practice*. 4th edition. SAGE Publications Ltd. London.
13. Dbaravičius, Ž. (2022). Darnumo principų įgyvendinimo poveikis Lietuvos įmonių efektyvumui. *Lithuanian*, 2 (28), 44-53

14. Denner N., Heitler N. ir Koch T. (2018). Presentation of CEOs in the media: A framing analysis. *European Journal of Communication*, 13, 2026-2044
15. Dimpleby, R. ir Burton, G. (2020). *More than Words. An Introduction to Communication*. Routledge
16. Dutta, A. ir Imeri, A. (2016). Corporate responsibility and corporate reputation: case of gulf *Journal of Empirical Research in Accounting and Auditing* petroleum and investment company, , 3 (1),39-51
17. Dwienawati D., Tjahjana D., Faisal M., Gandasari D. ir Abdinagoro S. B. (2021).Determinants of perceived effectiveness in crisis management and company reputation during the COVID-19 pandemic. *Cogent Bussines and Management*, 8 (1),
18. Berg J. E. ir Blomqvist S, (2019). *Managing Corporate Reputation*. Umea: Umea School of Business
19. Billing J., Ching B. Ch. F.Gkofa V., Greene T. ir Bloomfield M. (2021). Experiences of frontline healthcare workers and their views about support during COVID-19 and previous pandemics: a systematic review and qualitative meta-synthesis, 21 (923), <https://link.springer.com/article/10.1186/s12913-021-06917-z>
20. Bucăța, G. ir Rizescu, A. M. (2017). The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization. *Land Forces Academy Review*, 22 (1), 49-57
21. Cacciattolo, D. M. (2015). Definiting Organisational Communication. *European Scientific Journal*, 11 (20), 79-87
22. Cheng Y. ir Cameron G. T. (2022). *Contingent Organization–Public Relationships and their Application in Organizational Crises*. UK: Wiley
23. Cho, M., Furey, L.D. ir Mohr, T. (2016), Communicating corporate social responsibility on social media: strategies, stakeholders, and public engagement on corporate facebook, *Business and Professional Communication Quarterly*, 80 (1), 52-69
24. Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication Planning, Managing, and Responding*. 4th edition. SAGE Publications, Inc. California.
25. Coulombe S., Pacheco T., Cox E., Khali C., Doucerain M. M., Auger E. ir Meuner S. (2020). Risk and Resilience Factors During the COVID-19 Pandemic: A Snapshot of the Experiences of Canadian Workers Early on in the Crisis, *Sec. Personality and Social Psychology*, 11, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.580702/full>
26. Derani N. A. S. ir Naidu P. (2016).The Impact of Utilizing Social Media as a Communication Platform during a Crisis within the Oil Industry. *Procedia Economics and Finance*, 35, 650-658
27. Dwiedienawati D., Tjahjana D., Faisal M., Gandasari D. ir Abdinagoro S. B. (2021).Determinants of perceived effectiveness in crisis management and company reputation

- during the COVID-19 pandemic. *Cogent Business and Management*, 8 (1), Žiūrėta 2024-06-09. Prieiga internetu: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2021.1912523>
28. Feeley, T. H., Lee, S. ir Chen, C. (2014). Communication Networks. In *Encyclopedia of Health Communication* (p. 216-218), ed. T. L. Thompson. USA: University of Dayton
 29. Gaižauskaitė I. ir Valavičienė N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Registrų centras
 30. Gelb, B. D. ir Rangarajan, D. (2014). Employee contributions to brand equity. *California Management Review*, 56 (2),
 31. Griffin, A. (2014). *Reputation in Oil Gas and Mining 2014: Reputation, reputation risk and reputation management*. Regester Larkin Energy
 32. Guzzo R. F., Wang X., Madera J. M. ir Abbott J. (2021). Organizational trust in times of COVID-19: Hospitality employees' affective responses to managers' communication. *International Journal of Hospitality Management*, 93, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920303303>
 33. Hargie, O. (2016). The Importance of Communication for Organisational Effectiveness. In *Psicologia do Trabalho e das Organizações: Contributos*, ed. F. Lobo (pp.15-32). Portugal: Axioma, Braga Krywalski-Santiago, J. (2020).
 34. Harris, T. E. ir Nelson, M. D. (2019). *Applied Organizational Communication Theory and Practice in a Global Environment*. Routledge
 35. Herhausen, D., Henkel, S. ir Kipfelsberger, P. (2019). One size doesn't fit all: How construal fit determines the effectiveness of organizational brand communication. *BRQ Business Research Quarterly*, September 4. 2024-05-28. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943619300118>
 36. Hu J., He W. ir Zhou K. (2020). The mind, the heart, and the leader in times of crisis: How and when COVID-19-triggered mortality salience relates to state anxiety, job engagement, and prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 105 (11), 1218–1233
 37. Ibrahim, I. ir Silva, S. (2020). Semiotic Communication: An Approach Of Understanding A Meaning In Communication. *International Journal of Media and Communication Research (IJMCR)*, 1 (1), 15-25
 38. Kardelis K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras
 39. Kero E. (2018). Fostering Corporate Reputation and Corporate Brand of a Non-profit Organisation by Developing Communication. Žiūrėta 2024-05-20. Prieiga internetu: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/148037/Kero_Arja.pdf?sequence=1&isAllowed=y
 40. Kim Y., Kang M., Lee E. ir Yang S. U. (2019). Exploring crisis communication in the internal context of an organization: Examining moderated and mediated effects of employee-organization

- relationships on crisis outcomes. *Public Relations Review*, 45 (3), <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811119300979>
41. Kim Y. (2018). Enhancing employee communication behaviors for sensemaking and sensegiving in crisis situations: Strategic management approach for effective internal crisis communication. *Journal of Communication Management*, 22 (4), 451-475
 42. Kim Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: Exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 32 (1-2), 47-75
 43. Kim, Y. (2014). Strategic communication of corporate social responsibility (CSR): effects of stated motives and corporate reputation on stakeholder responses, *Public Relations Review*, 40, 838-840
 44. Kirtiklis, K. (2014). *Ivadas į komunikacijos filosofiją: apibrėžtis, genezė, pamatinės kontroversijos*. Žiūrėta 2023-09-28. Prieiga internetu: https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/katedros/filosofijos-istorijos/Kirtiklis_Kestas/kirtiklis_komfil_ivadas.pdf
 45. Knoch, T. ir Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal*, 27 (3), 494-508
 46. Koehler I. ir Raithel S. (2018). Internal, external, and media stakeholders' evaluations during transgressions. *Corporate Communications: An International Journal*, 23 (4), 512-527
 47. Kriyanto R. ir McKenna B. (2019). Crisis Response vs Crisis Cluster: A Test of Situational Crisis Communication Theory on Crisis with Two Crisis Clusters in Indonesian Public Relations. *Journal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 35(1), 222-236
 48. Krywalski-Santiago, D. (2023). The influence of internal communication satisfaction on employees' organisational identification: Effect of perceived organisational support. *Journal of Economics and Management*, 42 (4), 70-98
 49. Lai I. K. W. ir Wong J. W. Ch. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (10), 3135-3156
 50. Liaw, J., Wong, W. L., Mardzuki, K., M (2018). Applying effective communication in quality management for military organisations, *Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(6), 1-6
 51. Li, J. Y., Sun, R., Tao, W. ir Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47 (1). Žiūrėta 2023-09-28. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811120301119>

52. Luran, N., Kunneman, F. ir Wingaert, L. Van de. (2019). Connecting social media data and crisis communication theory: a case study on the chicken and the egg. *Journal of Risk Research*, 23, 1259-1277
53. Light J. ir McNaughton D. (2014). Augmentative and Alternative Communication: A New Definition for a New Era of Communication? *Augmentative and Alternative Communication*, 30 (1), 1-18
54. Lingga, R. N., Broto, B. E. ir Halim, A. (2023). The Effect of Horizontal Communication, Vertical Communication and Diagonal Communication on Employee Work Morale at the Sub district Office, Rantau Utara. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 3 (3), 362-372
55. Lippens L., Moens E., Sterkens P., Weytens J. ir Baert S. (2021). How do employees think the COVID-19 crisis will affect their careers? *PLoS ONE*, 16 (5), e0246899. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246899>
56. Liu B. F., Illes I. A. ir Herovic E. (2019). Leadership under Fire: How Governments Manage Crisis Communication. *Communication Studies*, 71 (7), 125-147
57. Lu J., Ren L., He Y., Lin W. ir Štrimeikis J. (2019). Linking Corporate Social Responsibility with Reputation and Brand of the Firm. *Amfiteatru Economic*, 51, 442-460
58. Men, L. R. ir Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45 (3). 2023-09-28.
Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811119300207>
59. Movsesjan M. ir Ezerskė Ž. (2023). Factors influencing the assessment of airline business continuity decisions in the context of emergencies. *Mokslas – Lietuvos Ateitis / Science – Future of Lithuania*, 15, <https://journals.vilniustech.lt/index.php/MLA/article/view/17713>
60. Markovič, M. R. ir A. Salamzadeh (2018). The Importance of Communication in Business Management. In *The Importance of Communication in Business Management, The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship*, Belgrade (Serbija). 2023-09-30.
Prieiga internetu: https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/436853/1/EBP085592323_0.pdf
61. Mazzei A., Ravazzoni S., Fisichiello S. A., Butera A. ir Quarantino L. (2022). Internal crisis communication strategies: Contingency factors determining an accommodative approach. *Public Relations Review*, 48 (4), <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811122000674>

62. Melevar, T. C., Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P. ir Foroudi, M. (2017). Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. *European Journal of Marketing*, 51 (3), 572-604
63. Men, L. R. (2021). Evolving research and practices in internal communication. In *Current Trends and Issues in Internal Communication: Theory and Practice* (pp.1-18), ed. L. R. Men ir A. T. Vercic, A. Palgrave Macmillan
64. Men, L. R. ir Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45 (3). 2023-09-30. Prieiga internetu:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811119300207>
65. Ndone J. (2023). Internal crisis communication: The effects of negative employee-organization relationships on internal reputation and employees' unsupportive behavior. *Public Relations Review*, 49 (4), <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811123000723>
66. Nekmat K. ir Kong D. (2019). Effects of online rumors on attribution of crisis responsibility and attitude toward organization during crisis uncertainty. *Journal of Public Relations Research*, 31(5-6), 1-19
67. Northhaft, H., Werder, K. P., Verčič, D. ir Zerfass, A. (2020). *Future Directions of Strategic Communication*. Routledge
68. Olmedo-Cifuentes, I. ir Martínez-León, I. M. (2014). Influence of management style on employee views of corporate reputation. Application to audit firms. *BRQ Business Research Quarterly*, [17](#) (4), 223–241
69. Opitz, M., Chaudhri, V., & Wang, Y. (2018). Employee social-mediated crisis communication as opportunity or threat? *Corporate Communications: An International Journal*, 23 (1), 66–83
70. Paužuolienė, J. ir Januškaitė, A. (2019). Sveikatos priežiūros įstaigų vidinės komunikacijos barjerų šalinimas. *Lituanistika*, 1 (4), 86-98
71. Petkevičiūtė, N ir Balčiūnaitė, A. (2018). Darnumo vystymas organizacijose: problemos ir iššūkiai. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 20, 232-260
72. Radzevičienė, A. (2020). Vertės pasiūlymo adaptavimas tikslinėms darbuotojų grupėms darbdavio prekės ženklo kūrimo. In *23-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Mokslas – Lietuvos ateitis. Ekonomika ir vadyba“* (p. 1-9).
73. Raubienė, A. (2013). Vidinės komunikacijos barjerai ir jų poveikis organizacijoje. In *Mokslinės minties šventė: studentų mokslinių straipsnių rinkinys*, red. Valčiukas, J. ir Bilevičiūtė, E. (p. 212-224). Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. Žiūrėta 2023-10-02. Prieiga internetu: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/236253a2-aef3-4154-8eec-70bd6b13a903/content>
74. Ribačonka, E. ir Kasnauskė, J. (2013). Veiksniai, įgalinantys veiksmingai veikti organizacijų tinklą. *Regional Formation and Development Studies*, 10 (2), 189-200

75. Ruler, B. van B. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12 (4), 367-381
76. Rupšienė L. (2007). *Kokybiųjų duomenų rinkimo metodologija*. Vilnius: Klaipėdos universitetas
77. Schoofs L. ir Claeys A. S. (2021). Communicating sadness: The impact of emotional crisis communication on the organizational post-crisis reputation. *Journal of Business Research*, 130, 272-282
78. Sellnow T. L. ir Seeger M. W. (2021). *Theorizing crisis communication*. Hoboken
79. Silva, S. ir Mendis, K. (2017). Relationship Between Transformational, Transaction and Laissez-faire Leadership Styles and Employee Commitment. *European Journal of Business and Management*, 9 (7), 1-21
80. Simanauskaitė G. ir Valiulis P. (2015). Efektyvi vidinė komunikacija organizacijoje. Vilnius: Lietuvos Bankas Žiūrėta 2024-06-02. Prieiga internetu: <https://data.kurklt.lt/wp-content/uploads/2023/04/Siekis-%E2%80%93-efektyviausia-vidine-komunikacija-visame-viesajame-sektoriuje.pdf>
81. Simansungong E. ir R. Handoko (2020). The Role of Social Media in Indonesia for Business Transformation Strategy. *International Research Journal of Business Studies*, 13 (1), 99-112
82. Simonsson, C. (2018). Leader–Follower perspectives. In *The international encyclopedia of strategic communication*, ed. R. L. Heath ir W. Johansen (p. 1-5). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
83. Stacho, Z., Stachova, K., PapulaLight, J. ir McNaughton, D. (2014). Communicative Competence for Individuals who require
84. Stacho Z., Stachova K., Papula J. ir Papulova, Z. (2019). Effective Communication in Organisations Increases their Competitiveness. *Polish Journal of Management Studies*, 19 (1), 391-403
85. Taniolo-Barrios M. ir Pitt L. (2021). Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. *Business Horizons*, 64 (2), 189-197
86. Tao W., Lee Y., Sun R., Li J. Y. ir He M. (2022). Enhancing Employee Engagement via Leaders' Motivational Language in times of crisis: Perspectives from the COVID-19 outbreak. *Public Relations Review*, 48 (1), <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811121001260>
87. Thompson B. (2018). Mediated Interaction in the Digital Age. *Theory, Culture and Society*, 37 (1), <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0263276418808592>
88. Tummons, J. (2017). ICTs and the Internet as a Framework and Field in Ethnographic Research. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 39, 132-143

89. Velentzas, J. or Broni, G. (2014). Communication cycle: Definition, process, models and examples. Technological Institute of Western Macedonia, Greece. 2023-10-02. Prieiga internetu: https://www.academia.edu/36749411/Communication_cycle_Definition_process_models_and_examples
90. Verghese, A. K. (2017). Internal Communication: Practices and Implications. *Journal of Indian Management*. July – September. 2023-10-01. Prieiga internetu: https://www.scms.edu.in/uploads/journal/articles/article_20.pdf
91. Žemienė, A. (2023). Komunikacijos proceso efektyvumo užtikrinimas – misija (ne)įmanoma? *A Journal of Religion, Philosophy, Comparative Cultural Studies and Art*, 10 (114), 58-67
92. Vlăduțescu, S. (2015). Function of Communication: an organisational Case. In *Doscourse of Multiculturalism in Literature and Communication*, ed. Boldea, I. (p. 539-547). Wroclaw: Archipelag XXI Press. 2023-10-01. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/297582390_FUNCTIONS_OF_COMMUNICATION_A_N_ORGANIZATIONAL_COMMUNICATION_CASE
93. Zaumane I. (2023). The internal communication crisis and its impact on an organization's performance. *Journal of Business Management*, 12, <https://journals.riseba.eu/index.php/jbm/article/view/79>

PRIEDAI

1 Priedas. Interviu klausimynas

Krizės poveikio organizacijos reputacijai ir tolesniam išlikimui vertinimas

1. Kokios grėsmės buvo kilusios jūsų organizacijoje vykstant darbuotojų streikui?
2. Kaip įmonėje kilęs streikas paveikė jūsų darbuotojus? Ką labiausiai pastebėjote kalbant apie darbuotojų emocijas, elgesį?

Neformalios ir formalios komunikacijos veiksmingumas valdant komunikaciją organizacijoje krizės metu

3. Kaip neformali komunikacija tarp darbuotojų įtakojo su streiku susijusių procesų vertinimą tarp jų?
4. Kaip atsiskleidė vadovo vaidmuo siekiant suvaldyti krizę įmonėje vykdant formalią komunikaciją?
5. Kaip atsiskleidė vadovo vaidmuo siekiant suvaldyti krizę įmonėje vykdant komunikaciją?
6. Identifikuokite pagrindines su formalios ir neformalios komunikacijos vykdymu susijusias problemas siekiant apsaugoti organizacijos vidinę reputaciją.
7. Kuri komunikacijos forma – formali ar neformali – buvo naudingesnė sprendžiant su krize susijusias problemas?

Vidinės ir išorinės komunikacijos veiksmingumas ir tarpusavio ryšys siekiant išsaugoti organizacijos reputaciją ir tolesnį išlikimą

8. Kaip vykstant darbuotojų streikui panaudojote vidinę įmonės komunikaciją?
9. Kiek pasakojote darbuotojams apie kilusių streikų priežastis ir kaip?
10. Kaip vykstant darbuotojų streikui panaudojote išorinę įmonės komunikaciją?
11. Kaip atsiskleidė ryšys tarp vidinės ir išorinės komunikacijos siekiant išsaugoti įmonės reputaciją ir tolesnį sėkmingą funkcionavimą?

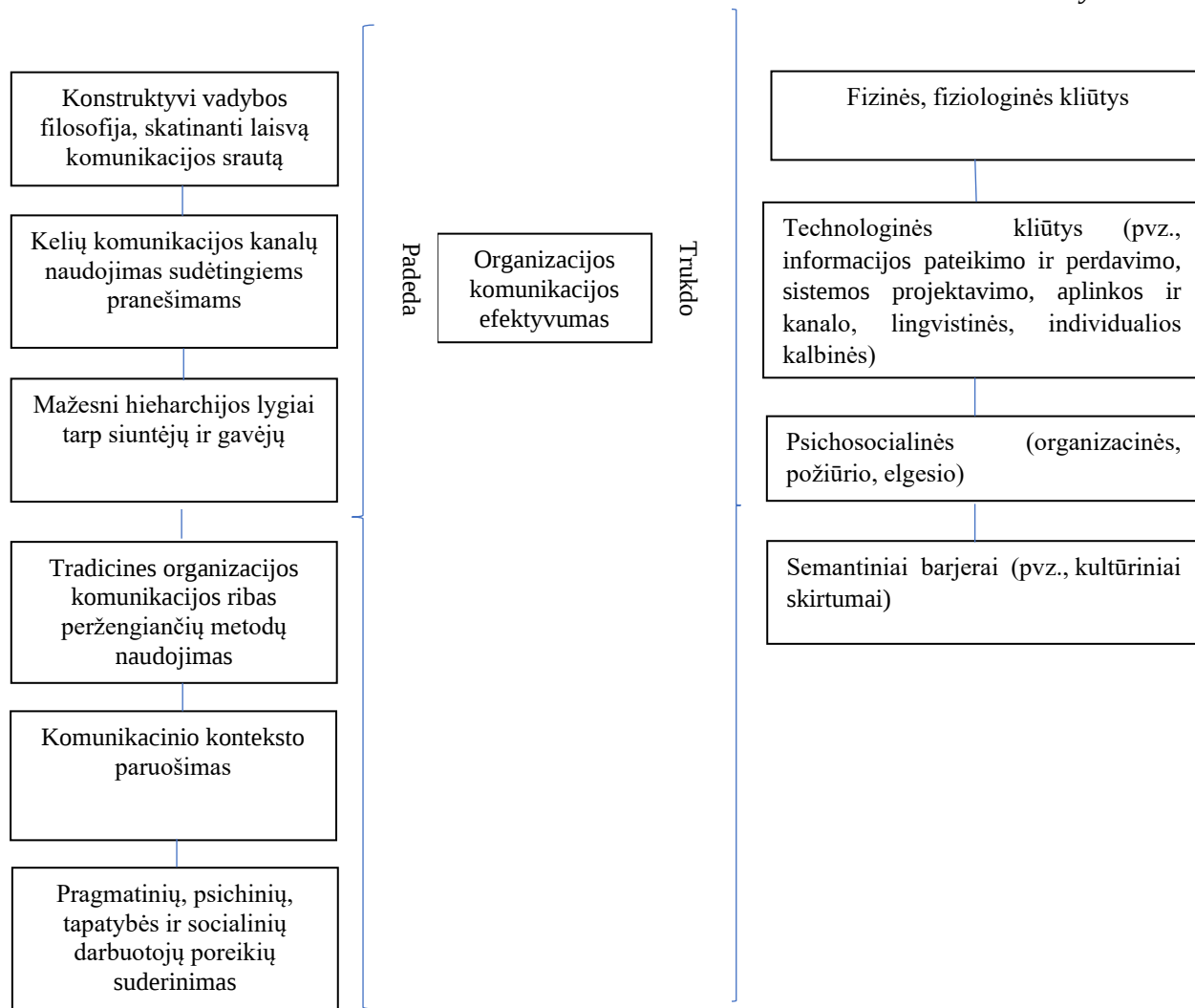
Komunikacijos krizės metu „gerosios patirties“ ištyrimas

12. Ką keistumėte ir tobulintumėte vidinėje komunikacijoje, jei darbuotojų streiko situacija pasikartotų?
13. Ko naujo išmokote valdydami komunikaciją krizės metu?

2 Priedas. Demografiniai informantų duomenys

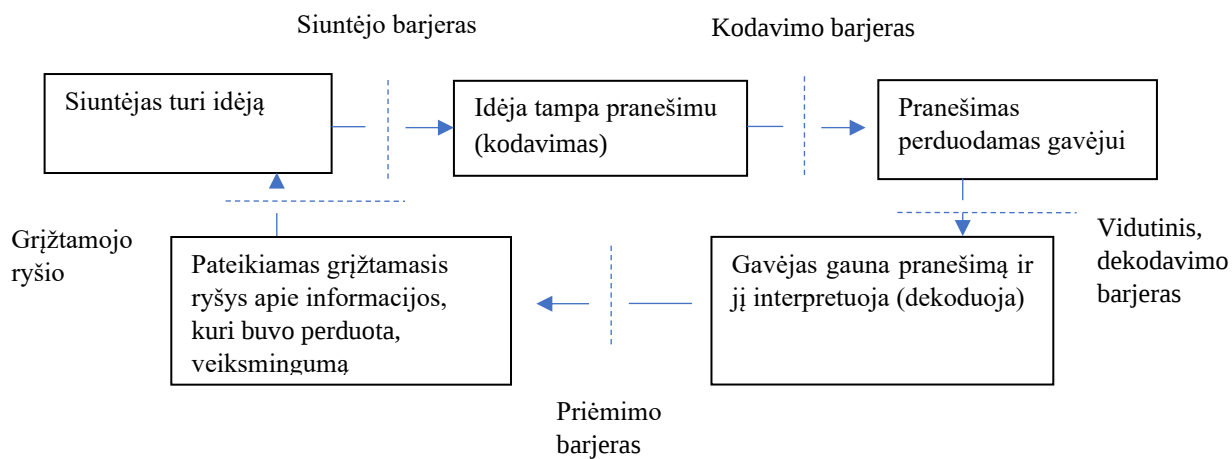
Informanto kodas	Amžius	Lytis	Pareigos	Miestas	Įstaiga
A1	40	moteris	Personalo vadovė	Jonava	AB „Achema“
A2	39	vyras	Tvarumo vadovas	Vilnius	UAB koncernas „Achemos grupė“
A3	54	vyras	Gamybos vadovas	Jonava	AB „Achema“
A4	42	moteris	Komunikacijos vadovė	Vilnius	UAB koncernas „Achemos grupė“
A5	53	vyras	Organinių produktų vadovas	Jonava	AB „Achema“
A6	58	vyras	Amonio salietros gamybos vadovas	Jonava	AB „Achema“
A7	45	vyras	Teisės skyriaus vadovas	Jonava	AB „Achema“
A8	41	moteris	Teisininkė	Vilnius	UAB koncernas „Achemos grupė“
A9	47	vyras	Kontrolės ir vidaus audito departamento vadovas	Vilnius	UAB koncernas „Achemos grupė“
A10	42	vyras	Teisės skyriaus vadovas	Vilnius	UAB koncernas „Achemos grupė“

3 Priedas. 1 paveikslas. *Organizacijos komunikacijos efektyvumą stiprinantys ir jai trukdantys veiksniai*

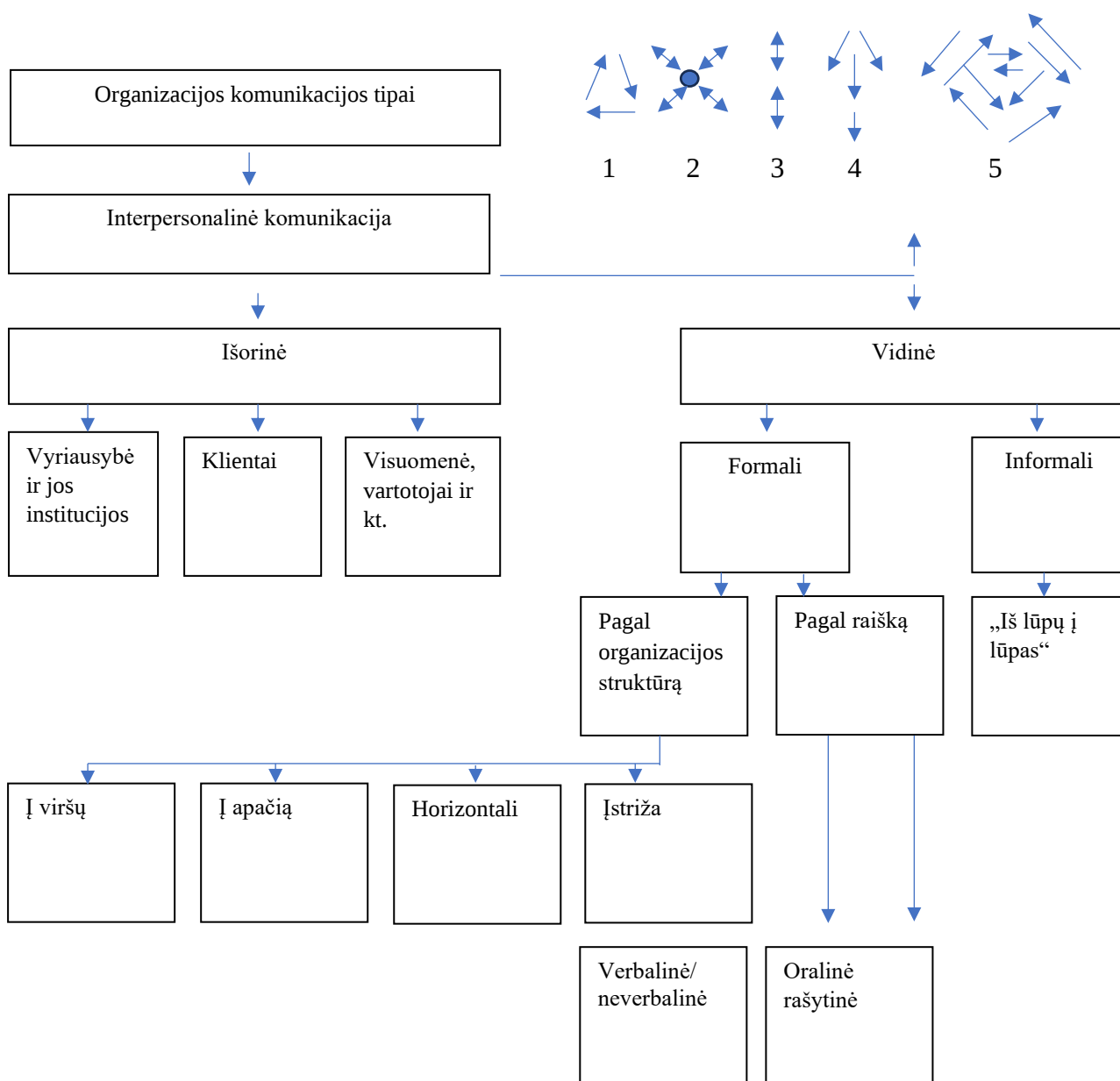


Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis J. Velentzas ir G. Broni (2014); J. J. Adu-Opong (2014)

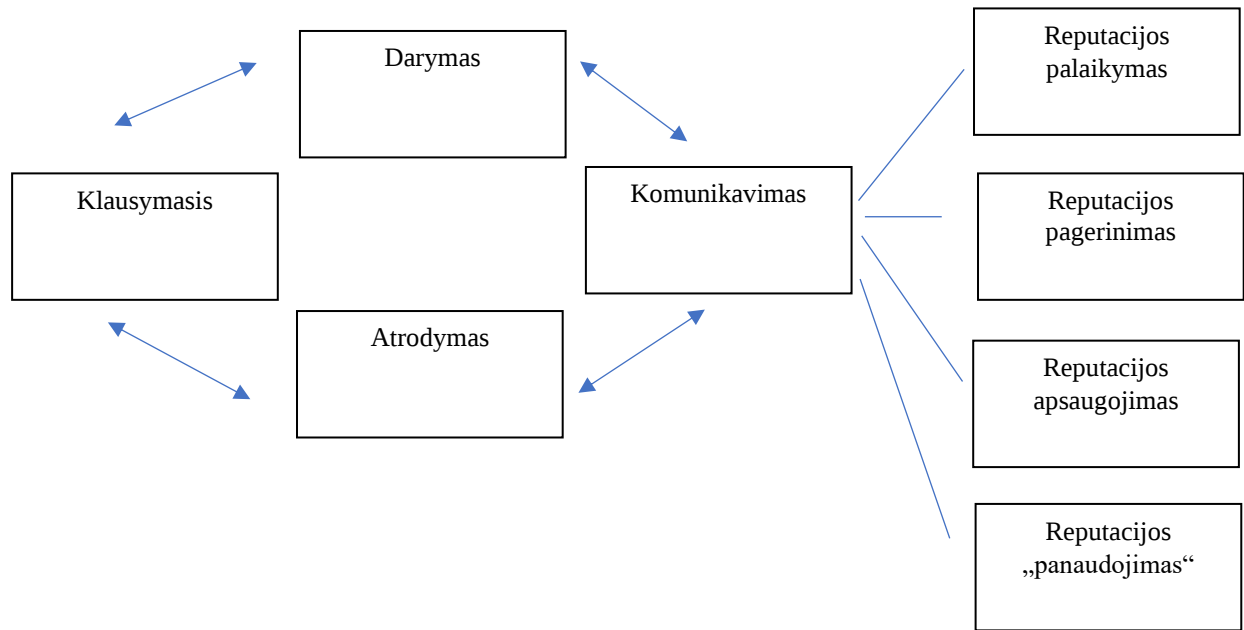
4 Priedas. 2 paveikslas. *Komunikacinio akto trikdžių veikimo schema*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis V. Markovič ir A. Salamzadech (2018)



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis B. T. H. Feeley, S. Lee ir C. Chen (2014); van Ruler (2020); M. Markovič ir A. Salamzadech (2020)



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis A. Kero (2018)

7 priedas. **1 lentelė.** *Komunikacijos krizės metu įtaka organizacijos reputacijos išlaikymui:*

komunikacija socialinės atsakomybės aspektu

Pagrindinis motyvas	Strategija	Komunikacijos kanalai	Pavyzdžiai
Visuomenei naudingas	Informavimas	Bendrovės interneto svetainė	„Woolworths“: „Pripažįstame, kad klimato kaita yra svarbi problema, prie kurios prisideda mažmeninės prekybos sektorius savo veikla ir tiekimo grandinėmis. Sutelkėme pastangas, kad sušvelnintume klimato kaitą ir prie jos prisitaikytume.“
	Informavimas	Organizacijos interneto svetainė	„First Nacional Bank“: „vadovaudamasis vizija būti puikiu verslu, padedančiu kurti geresnį pasaulį, „First Nacional Bank“ mano, kad jo vaidmuo šalyje yra kur kas platesnis nei pagrindinio verslo aplinkos dalyvio. “
Visuomenei naudingas ir savanaudiškas	Informavimas	Pranešimai spaudai, bendrovės interneto svetainė, naujienų straipsniai	„Pick n Pay“: „siekiame atlikti tam tikrą vaidmenį skurdžiose bendruomenėse, įgyvendindami trumpalaikes ir ilgalaikes iniciatyvas, kurios yra mūsų įvairiapusio indėlio į šalies socialinę ir ekonominę transformaciją dalis.“
	Informavimas	Pranešimai medijoms, bendrovės interneto svetainė, naujienų straipsniai	„Sasol“: „Mūsų požiūris sutelktas į rizikos aplinkos supratimą ir veiklos valdymą taip, kad būtų išvengta incidentų, sumažinta rizika ir skatinama puiki mūsų veiklos kokybė.“

Šaltinis: O. A. Ajayji ir T. Mmutle (2021)

Krizės sukeltos pasekmės

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Grėsmės organizacijos veiklos tęstinumui	Nepertraukiamai gaminti reikalingos salietros sprogimas	A1: O tenai yra nepertraukiama gamyba, tai mums labai svarbu buvo, kad nestabdyti. Tai vežėmės didelę dalį darbuotojų iš Klasco, žodžiu, šitaip stumdėmės. A9: Tai viena yra tęstinumas, kadangi gamykloje procesai negali būti sustabdyti. A10: Gamyklos veikla ji buvo labai stipriai apribota. A2: Pirma buvo gamybos stabdymas arba sumažėjimas.
	Stabdomas įmonės funkcionavimas	A4: Taip sakau, kad tai didžiausia grėsmė buvo, kad gamykla sustos ir negalėsime užtikrinti gamyklos veiklos. A6: Masiškas gamybos stojimas pilnas gamybos sustojimas, bet to neįvyko.
Grėsmės organizacijos finansiniam stabilumui	Finansiniai nuostoliai dėl gamybinės veiklos apimčių sumažėjimo	A2: Pirma, buvo gamybos stabdymas arba sumažėjimas <...>
	Finansiniai nuostoliai dėl išaugusių išlaidų darbo jėgai	A1: Tie darbuotojai, kurie dirbo streiko metu, mes jiems mokėjom trigubai. A10: <...> tie nuostoliai dar buvo papildomai išaugę ir dėl papildomų darbuotojų kaštų.
	Akcininkų netenkamos lėšos	A9: Tie didieji projektai ir jie yra tokie strateginiai, ir yra dalis jų komercinė paslaptis. Ką tu investuosi, kur tu investuosi, už kiek tu investuosi. Tu labai atskleisti negali, nes yra vis tiek konkurencija.
Su įmonės klientais susijusios grėsmės	Netesybos	A3: Klientų tarpe gali kilti tam tikrų klausimų, kadangi įmonė dirba ne tikrai Lietuvoje, bet ir su užsienio klientais, kurie kelia tam tikrus reikalavimus ir turim sutartis. A4: <...> žiūri į tave labai negatyviai, nebepirks.
	Nutrauktos partnerių bendradarbiavimo sutartys su įmone	A8: <...> vėlgi gali atsirasti nuostoliai dėl sutarčių nevykdymo.
Grėsmės organizacijos reputacijai prieš esamus darbuotojus	Darbuotojai nuvertina įmonę	A2: Tai, bet kuriuo atveju pats faktas šito įvykio, kad vyksta streikas davė tikrai neigiamą žalą reputacijai, bendrovei kaip darbdaviui. A4: Ir išliekamieji ir esamuoju momentu yra labai stiprios pasekmės ir plius nu apskritai, jeigu ten nėra, žinai 1300 darbuotojų ir tu dirbi bendrovei. Jeigu anksčiau ten prieš kelis dešimtmečius žmonės didžiavosi dirbant Achemoje. A5: O jei tai reputaciją jisai turbūt dar prieš streiką, kokius 5 metus atgal sugriuvusi buvo, kaip anksčiau sakydavo, kad už vartų stovi eilėje į Achemą įsidarbinti, tai dabar tokių dalykų tai tikrai nebuvo. Netgi prasidėjo, tai, kad bėgo žmonės iš darbo. A8: Kita rizika gal čia grėsmė, bet reputacinė ar ne, tokia kaip ir įvaizdžio, jo įvaizdžio grėsmė, kad iš principo, kaip darbdavys, toleruoja streikus ir na čia nežinau, tiesiog gali tapti nepatraukli įmonė darbuotojams.

	Nuvertinantys įmonę darbuotojai išeina iš darbo	A6: <..> tada išeinantys darbuotojai.
	Požiūris į darbdavį neigiamas	A5: <...> dabar tu sakai, aš dirbu Achemoje, kur per žinias rodo, kad streikuoja, tokie reputacijai dalykai yra labai svarbūs. A4: Dirbi bendrovei dėl daugybės priežasčių ne tik dėl finansų, ne tik dėl tokių darbo sąlygų ir patogumų, bet ir dėl to, kad kaip tu vertini tą bendrovę, tai pagal tai renkiesi.
	Darbuotojų nepasitikėjimas įmone	A9: Organizacijos reputacijai taip pat pakenkė streiko atvejis. Streikas bet kuriuo atveju yra neigiamas atgarsis tiek visuomenei, tiek ir pačios grupės viduje, nes akivaizdu, kad nėra dialogo tarp darbuotojo ir darbdavio. A4: <..> kažkoks nesusikalbėjimas tarp vadovybės ir darbuotojų. A10: Pagrindinė problema buvo sukurtas darbuotojo nepasitikėjimas organizacija.
	Sudaromas įvaizdis, kad įmonėje sukuriamos prastos darbo sąlygos darbuotojams	A4: <...> jeigu gautum ant stalo pasiūlymą su vienoda finansinė išraiška ir vienodoms darbo sąlygoms, būtų tam tikri aspektai, dėl ko tu pasirinktum vieną ar kitą bendrovę, tai streikas iš tų, kur turbūt kirstų per esminius dalykus ir nebūtų pirmo pasirinkimo. A5: Žmonės ateina, čia ir sako, nu, mes ateinam pašalpos, gal minimumo algos. Tai kokia jo motyvacija dirbt? <...>
	Sudaromas įvaizdis, kad įmonėje nekreipiama dėmesio į darbuotojų poreikius	A6: Tos bendros nuotaikos jos pas visus vienodos, kad norėtų ir to atlyginimo augimo ir kolektyvinės sutarties, kuri nepasirašyta <...>.
Grėsmės organizacijos kaip potencialiam darbdavio reputacijai	Turėdama naujos darbo jėgos poreikį įmonė neranda darbuotojų	A1: <..> tai yra darbdavio įvaizdžio, kas įmonei nėra gerai, todėl gali būti sunku pritraukti darbuotojų, kurių visada bendrovei reikia. A4: Kaip pritraukti darbuotojus, nes realiai streiką patirianti bendrovė darbuotojams nėra patrauklu <...> A5: Jeigu adekvatus atlyginimas būtų, dabar va šiai dienai va trūksta 4 žmonių ceche, bet pamato atlyginimą, sako ačiū nedirbsime.
Grėsmės įvaizdžiui visuomenėje	Visuomenėje įmonė prastai vertinama	A1: Šleifas nuo to sveiko dar dabar eina, nes vat kandidatavo juristė tai lygiai taip pat išsinauginėję išsiaiškino kiekvieną detalę ir vėl sugrįžom prie streiko. Atrodo, jau šitiek laiko nebuvo, bet vat įspūdį paliko, kad žiniasklaida negadina gadina, patys žmonės davė ir žiniasklaidos temomis. A2: Reputacinė grėsmė, kad tai kenkia bendrovės įvaizdžiui. A5: Gal negražiai aš čia šneku, gal ir man paskui galvą nukirs kas ten žino na, bet tie veiksmai nesiskaitymas su žmonėmis, nu ta reputaciją, gan ilgam sugriovė. Ir tikrai va kiek turiu pažįstamų, jie klausia, kas toje įmonėje darosi, kas ten darosi? A6: Pats tas faktas reputacijai nepadėjo, kad žmonės sustreikavo. Tai čia vienareikšmiškai, kaip sakyt pamoka, galbūt į ateitį.

Grėsmės visuomenės saugumui	Pasklidę nuodai aplinkoje dėl salietros sprogdimo	A3: Vienas cechų buvo sustabdytas, kadangi visi žmonės iš sandėlio išėjo, tai yra būtent salietros cechai. Visi sandėlio krovikai išėjo, o iš sandėlio salietra negali, neturi sandėlio ir dirba tiesiai į riedmenis nuolat krauna tiesiai produkciją. Tai dingus žmonėms buvo sustabdyta salietra. A4: Apskritai tai yra chemijos pramonė, yra pavojingas objektas.
	Gaisras	A9: <...> kiltų grėsmė gamyklos procesams, kas gali išaugti į didelę nelaimę. A4: Tai neprižiūrint tam tikrų įrenginių, tu realiai gali lėkti orą. A6: Dieninė pamaina išėjo ir sustojo viskas. Grėsmė buvo reali labai. A1: Tai gamybos stabdymas, čia va yra baisiausia. Didelė dalis streikuojančių buvo amonio salietros ceche.
Grėsmės valstybei	Riaušės	A9: Kitas dalykas irgi buvo svarstoma riaušių rizika <...>.

3 lentelė. *Krizės sukeltas neigiamas poveikis įmonės žmogiškiesiems ištekliams*

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Darbuotojų netekimas	Darbuotojų išėjimas iš darbo	A6: <...> o su vietinių aktyvistų pagalba darbuotojai atsistojo ir išėjo iš darbo vietos. A5: <...> bet yra žmonių, kurie nustato tašką. Tai va tokia situacija.
Žmogiškieji ištekliai mažiau efektyvūs	Prastovos	A1:<...> darbuotojai eis į prastovas dėl to, kad situacija neaiški <...>
	Darbuotojai prastai atlieka jiems pavestas užduotis	A1: <...> sunku buvo dirbti. A2: <...> bet kuriuo atveju tokie įvykiai nekuria pozityvaus darbo. A7: Na ir psichologinė, sakyčiau, tokia emocinė sumaištis darbuotojų, blaškė darbuotojų koncentraciją ir nusiteikimą save ne dedikuoti pagrindinei darbo funkcijai. A1: Žodžiu, tarpusavy jau tai irgi nedavė darbui geros kokybės, nes ne buvo susidirbimo ir komandinio darbo.
Nepalankus įmonės mikroklimatas	Darbuotojai jaučia stresą	A1: <...> stresas tada <...>. A2: Iš emocinės būklės, aišku, sunkiausia yra tiems, kurie dirba gamykloje <...> Tai daliai darbuotojams, kurie neprotestavo, galbūt sukėlė kažkokio nerimo, kad čia bus imtasi kažkokių drastiškų veiksmų <...> A4: <...> streikas yra, žinai, kiekvienam darbuotojui stresas nes tu nežinai, kaip tai išsispręs ir ką tai reiškia.
	Darbuotojai prastai nusiteikę	A1: <...> bet kuriuo atveju tokie įvykiai nekuria pozityvaus darbo.

		A8: Tai matyt, kad. ką labiausiai pastebėjau, kad darbuotojai tapo tokie susikaustę, nekalbus, pasimetę.
	Darbuotojai nesusikaupia atlikdami jiems pavestas užduotis	A7: Na ir psichologinė, sakyčiau, tokia emocinė sumaištis darbuotojų blaškė darbuotojų koncentraciją.
	Darbuotojai tarpusavyje konfliktuoja	A1: Streikuojantys ir nestreikuojantys ir savaime tada suskilo į dvi dalis ir gal net ir dabar ta įtampa tokia yra vieni tokie labiau pasipriešinę, bet jau lyg pagal įsitraukimo tyrimo net metu įžvelgiama, kad yra dalis komanda, kita dalis ne komanda <...> Tai gal ta prasme čia šitoj vietoj pagalvojau, darbuotojai susiskirstė į dvi dalis <...> A4: Buvo tam tikras susiskaldymas, nes streikavo profsąjungos nariai, o žmonės, kurie nepriklauso profsąjungai labai pyko ant tų, kurie išėjo streikuoti.
	Darbuotojai yra pikti	A10: <...> kurie norėjo streikuoti, matyt, jie galima sakyti buvo galbūt pikti, kad jie turi eiti streikuoti
Suprastėja darbuotojų santykiai su vadovybe	Konfliktai tarp darbuotojų ir darbdavio	A3: <...> tai darbdavys irgi, dar tada Ramūnas įsiai žmogus užsispyręs ir nenusileido į pozą atsistojo. Na, o tokioj pozoj, tai aš manau, niekados susitarimo nepasieksi monės tiesiog jautėsi apgauti.
	Neišmokamas atlygis darbuotojus supykdo	A2: Atlygio nemokėjimo, nes yra protestas ir visa kita tai bet kuriuo atveju neigiamai paveikė.
Pasireiškia darbuotojų nerimas dėl ateities	Darbuotojai bijo netekti darbo	A4: Bet darbuotojams tai aš manau, kad toks nu tikrai buvo neužtikrintumas, baimė ir nežinojimas, kokios čia toliau bus pasekmės, kaip viskas išsispręs, ir tikrai su jais buvo tokia retorika, kad realiai, jeigu situacija tęsiasi, mes stabdome gamyklą ir uždaram. A2: Tiems, kurie protestavo, tai kėlė tam tikrą riziką, kad iš viso bus sustabdyta gamybos gamykla. A8: Ir gal tokie šiek tiek prisibijo, nu kaip čia? Na sunerimę dėl ateities organizacijų, organizacijos ir savo ateities įmonėje gal taip galima būtų pasakyti? Apskritai dėl ateities.
	Darbuotojai bijo negauti atlyginimo	A6: Priklausomai nuo įmonės situacijos gali būti stabdomi išmokėjimai. A10: <...> o darbuotojai kurie nėjo streikuoti, aš įsivaizduoju pajautė neužtikrintumą, kas bus toliau, kas bus su gamyba, kas bus su jų pajamom.

4 lentelė. Krizės sukeltas teigiamas poveikis įmonės žmogiškiesiems ištekliams

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Pagerėja darbuotojų ir darbdavio tarpusavio santykiai	Padidėjęs darbuotojų lojalumas	A9: <...> jie po profsąjungos labiau pradėjo eiti į kontaktą su darbdaviu. A3: Parodė, kad jie lojalūs profsąjungai, bet kartu ir saugo darbą lojalūs darbdaviui. A6: Gamyba už akių, kiek užbėgant gal kokios 3 stovyklos buvo tarp darbuotojų tie, kurie vienareikšmiškai pasiryžo streikuoti ir dalis buvo, kad į streiką skeptiškai žiūrėjo, kodėl turėtume tą daryti, jie kaip ir liko darbe, be jokių papildomų reikalavimų ir tokia neapsisprendusių grupė. Net, aš skambino, klausia, ką man daryti? Tai vienintelis atsakymas buvo nuspręst pats turi ką daryti <...> Negaliu pasakyt ne

		tu eik streikuoti o tu eik į darbą. Tai jeigu jau abejoja, tai turi apsispręsti iš tikrųjų. Čia mūsų pagrindinė komunikacija buvo, kad sugaudyti tuos, kurie nenori streikuoti. Atsisijoti, kaip sakyt tuos, kurie streikuoja, susidėliot pamainas ir išlaikyt kažkaip. Tas pirmas impulsas buvo tai, kad mes sustojom pirmieji ir vieninteliai iš tikro.
	Įmonėje su darbuotojais imamos vesti derybos dėl atlyginimų pakėlimo	A3: Inžineriniam personalui ir irgi žemesnio lygio vadovams buvo pasakyta, kad chebra jūs biški ne to lygio žmonės, kad eitume apsiribot, nedrauskit, negąsdinkite nieko. Jeigu nori eiti streikuoti tegul eina, bet jūs negalit reguliuoti. Taip aišku, kad turi visi nepasitenkinimą, bet vienas turi teisę taip pasakyti, kiti neturi teisės tai pasakyti, ar ne? Išsimoka dividendus, tai jau nebuvo pirmi metai ir nu tas lietuvis yra kantrus. Jis kentėjo, kentėjo, kentėjo, kentėjo tą automatiškai ta visa pandemija, euro įvedimas ir visas tas kritimas. Tų kainų kilimas nu ir jau tas žirkles susikirto, kada jau žmogus nebegali, kada jisai dar gyvendavo ir atsidėdavo, tai šiuo metu jisai jau iš santaupų turėjo imti, tai jau stengėsi išgirsti jie“ A4: <...> tam tikros išlygos buvo daromos suderinus, pakelti atlyginimai.

5 lentelė. Krizės suvaldymo poveikis

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Užtikrinamas stabilus žmoniškųjų išteklių veikimas	Dalis darbuotojų greitai nustojo streikuoti	A3: Pabandė padaryti ne kurie pasiėmė papildomas išeigines, kad pastreikuoti, , bet tai, ką jie vėliau grįžo, tai visi. Tai buvo tokių, kur pastreikavo vieną dieną ir spjovė į visą tai, sako čia durnių laivas, kažkoksai tai ir grįžo atgal į darbą. A6: Didžioji dalis darbuotojų pirmomis dienomis išbėgo ir paskui kai 3, 4 dienos praėjo kažkur, kai pradėjom gauti informaciją, kad grįžta į darbą <...>
	Streikas pasibaigė	A6: Tie patys stipriausi aktyvistai visi, tai jie liko iki pat galo, tokių finale gavosi mažuma.
Visai valstybei reikalinga gamyba toliau tęsiama	Greitai atnaujinta sustojusių cechų gamyba	A3: Bet tai buvo iki 11 gal vėliau kažkiek ten žmonių susirinkom ir minimaliai pasikrovėm. A6: Mes neturėjom kito pasirinkimo. Aišku, kitą dieną pasileidom <...>
	Užkirstas kelias visos įmonės veiklos stabdymui	A5: <...> nu gavosi taip, kad susivaldėm.
Tolesnis bendradarbiavimas su partneriais lėmė jų norą tęsti bendrą veiklą su įmone	Išlaikyti įsipareigojimai akcininkams	A3: Nu sakykime savininkams, ar akcininkams ir buvo tikėtasi, kad savininkai išsigandę nesuvaldę tos situacijos pakels algas. Kaip sakant, bet tai sąlyginai atsitiko.
	Išvengta netesybų	A8: Nebegali vykdyti sutarčių įsipareigojimų, tai vėlgi gali atsirasti nuostoliai dėl sutarčių nevykdymo. Tačiau taip neatsitiko.

Į aplinką neišsiliojo pavojingos cheminės medžiagos	Aplinka neužteršta nuodais	A4: Gamyklai išlaikyti, tą saugumo užtikrinimą ir veiklos užtikrinimą, tai veiklos kaip verslo tęstinumo užtikrinimas ir saugumo apskritai, nes žinai visam regionui ir visai Lietuvai pakenktą.
	Gamybos laikinas stabdymas atliktas apsaugant aplinką	A7: Kilo taip pat grėsmė neužtikrinti saugaus technologinio proceso palaikymo arba saugaus sustabdymo.

6 lentelė. Komunikacijos valdant krizę įmonėje krypčių analizė

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Formali išorinė vadovų inicijuota komunikacija su žiniasklaida taikant atvirumo politiką	Įmonės vadovybės pranešimai žiniasklaidai	A1: Jie ateidavo į darbą ir mes nuolat vykdėme komunikaciją, ta prasme sekė tarpusavyje, visur vyko ir buvo atiduodama informacija į spaudą, mūsų parengta. A4: <...> tada ten žiniasklaidai pranešimas, dar kažkas, tai tokia formali. A8: <...> pranešimai spaudai.
	Bendravimas internetinėse platformose	A6: <...> ir online atsimeu ir tiesiogiai per Teams, kažkur jungiasi su žurnalistais turiu dar kažkur įrašą.
Vadovybės dalyvavimas formalioje žurnalistų inicijuotoje komunikacijoje su jais	Komentarų teikimas	A8: <...> komentarai laidoms
	Spaudos konferencijos	A4: Spaudos konferencijos A7: Tai žurnalistams reikėjo kraujo ir emocijų. Tai, kiek galėjom tiek atidavėm. A4: buvo spaudos konferencijos
Formali išorinė streikuojančių darbuotojų inicijuota komunikacija su žiniasklaida siekiant paaiškinti krizės eigą	Streikuojančių darbuotojų pranešimai žiniasklaidai apie tai, kas netenkina įmonėje	A4: Streikuojančių darbuotojų pranešimai žiniasklaidai
	Interviu žiniasklaidai apie tai, kaip sėkmingai vyksta derybos su įmone	A6: Žiniasklaida aktyviai veikė, ėmė interviu, kad čia viskas buvo aišku, kas, kur ir kaip vyksta. Gal būtent tie, kaip su profsąjungomis, tiek derybinė reikalai gal kiek daugiau buvo iškomunikuoti.
Formali vidinė vadovų inicijuota komunikacija su darbuotojais asmeniškai	Asmeniniai elektroniniai laišakai	A2: <...> laišakai kas ten dar buvo, man atrodo. A4: Vidinės daug buvo ganėtinai daug laiškų, visokių rašėme. A8: <...>elektroniniu laišku, man atrodo.
	SMS pranešimų telefonu siuntimas	A2:<...> gal netgi žinutės telefonu
	Asmeninės žinutės socialiniuose tinkluose	A2: Tai iš principo tiek bendrovės darbuotojams siunčiamos žinutės internetu <...>
Formali vidinė vadovų inicijuota komunikacija su visais darbuotojais vienu metu	Ataskaitų teikimas	A1: Mes pasirašom tą va ir žinią: šiandien streikuojančių tiek dirbančių, tiek mes visur vykdėme skaidrų komunikavimą.
	Oficialūs vadovų laišakai	A4: <...> tai yra ten toks generalinio laiškas.
	Naujienlaiškiai	A4: Naujienlaiškių buvo kur irgi komunikavom.

	Skelbimai	A2: <...> iškabinti skelbimai bendrovėse, gamybinėse patalpose, persirengimo kabinose. A9: Buvo skelbimų lentos ar ne. A3: Skelbimų lentos.
	Pranešimai įmonės interneto vidiniame tinkle	A3: Intranetas A8: <...> tas pats intranetas ir visi vidiniai įmonės komunikacijos kanalai buvo išnaudojami. Aš net neabejoju. A1: Intranetas.<...> tiesiog vidiniai buvo pranešimai, nes nebūtinai viskas ėjo į žiniasklaidą. A9: Buvo naudojama intranetas
	Pranešimai per įmonės radiją	A9: Radiją vietinį turi ir tą radiją naudojo.
	Oficialus vadovybės kreipimasis į darbuotojus	A4: Buvo valdybos pirmininkės kreipimaisi, keli buvo susirinkimai, buvo spaudos konferencijos
	Vadovybės ir darbuotojų susirinkimai	A4: Keli susirinkimai buvo. A6: Per pasitarimus per tuos eilinius pasitarimus <..> A9: Tie patys susitikimai su cechų vadovais ar pokalbiai su pačiu vadovu.
	Komunikacija socialiniuose tinkluose	A9: Profesinės sąjungos Facebook grupėje yra ir darbdavio atstovai, tai, kad tos komunikacijos priemonės jos buvo gal ir tokios.
	Visų kanalų išnaudojimas	A9: Aš manau, kad buvo panaudotos visos įmanomos komunikacijos priemonės, vidinės, kokias tik turim.
	Susitikimai su profesinių sąjungų atstovais	A4: Su profsąjunga susitikimai. A6: Gal būtent tie susitikimai, kaip su profsąjungomis. A1: Su pačia profsąjunga derėjosi. A9: Atsirado trečias narys- profsąjunga, kuri ir jungia ir dėl ko užsimezgė tiesioginiai ryšys.
Neformali vidinė vadovų inicijuoja komunikacija su darbuotojais	Individualūs vadovybės inicijuojami pokalbiai su darbuotojais	A1:Vadovai ėjo, žinau, kalbėjosi, daug vadovybė kalbėjosi <...> A3: Buvo padaryta, taip kad buvau įmestas ir aš po cechus vaikščioti ir iš koncerno personalistė, A4: <..> generalinis ėjo su personalo vadovu <...>. A9: Aukščiausio lygio vadovai į cechus su žmonėmis ėjo ir kalbėjo. A10: Tai ėjo susitikinėjo atskirai su kiekvieno cecho darbuotojais ir kalbėjosi apie problemas, apie galimus sprendimų būdus, apie tų problemų sprendimą laike.
	Vadovybės inicijuojami pokalbiai su darbuotojų grupėmis	A4: Man atrodo, kad tuose susirinkimuose buvo labai neformaliai bendraujama. A10: Susitikimai organizuoti pačių cechų vadovų ir generalinis vaikščiojo per cechus komunikavo.
Neformali vidinė darbuotojų tarpusavio komunikacija	Darbuotojų inicijuojami tarpusavio susirinkimai	A4: <...> buvo susirinkimai. A3: Vyko kažkokie susirinkimai. A6: .Tas pirmas impulsas buvo tai, kad mes sustojom pirmieji ir vieninteliai iš tikro į susitikimus.
	Darbuotojų individualūs pokalbiai	A6: Net, aš skambino, kalbėjosi tarpusavyje, ką daryt.
	Susirašinėjimas socialiniuose tinkluose	A4: Nes streikuojantys darbuotojai jie turi tokią, kaip sakant, kaip čia pasakyti, privilegiją naudotis socialiniais tinklais

7 lentelė. Formalios komunikacijos panaudojimas krizės metu siekiant įmonės reputacijos išsaugojimo galimybės ir grėsmės

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Didesnis informacijos pasiekiamumas	Vienu metu informacija gali pasiekti didesnę gavėjų dalį	A2: Dažniausiai tikriausiai formali, kadangi ji pasiekdavo didžiąją dalį darbuotojų.
Pateikiamos informacijos aiškumas padeda gavėjui suprasti žinutę taip, kaip to siekė siuntėjas	Susiaurina galimybes gavėjui neteisingai interpretuoti informaciją	A2: <...> kas palieka vietoje automatiškai interpretacijom. A9: Oficialiai buvo bendraujama, galbūt neiškarpydavo reportažų, bet na, jeigu straipsnis būdavo, tai po straipsniu darbdavio būdavo tikrai komentaras“
	Padidina norimos pateikti informacijos aiškumą	A2: Tai bet kuriuo atveju formali komunikacija yra naudingesnė ir ypatingai tokiose situacijose kaip šitą krizinę situaciją tai yra konkrečiai kai dėmesys ateina iš žiniasklaidos, kur tu turi turėti tam tikrus argumentus dozuotus.
Informacijai trūksta įtaigumo	Ribota galimybė įtikinti	A8: <...> nepasakanti labai daug.
	Šaltinis gali manipuluoti informacija	A9: Visa situacija aprašyta taip, kaip patogiu anai pusei ir tada darbdavio komentaras toks labai trumpas ir lakoniškas. Formali komunikacija vis dėlto Lietuvoje na ji yra darbuotojo pusėje.
	Trūksta emocinės vertės	A8: Oficiali labai.
Norint suprasti pranešimą gali prireikti specialių žinių	Pranešimo turinys gali būti per sudėtingas gavėjui	A9: Formali komunikacija tai yra teisės aktai, kažkokie išsireiškimai ir panašiai.

8 lentelė. Neformalios komunikacijos panaudojimas krizės metu siekiant įmonės reputacijos išsaugojimo

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Informacijos siuntėjui ir gavėjui padeda geriau pažinti vienam kitą	Vadovybei padeda geriau pažinti darbuotojų nusiteikimą krizės atžvilgiu	A6: Tai, kai kalbėjom, iš kai kurių pusės toks piktas džiaugsmas buvo tas, sako, streikuoja ant gatvės stovi, aš už jį dirbu, aš daugiau uždirbsiu, man bus geriau.
	Darbuotojams lengviau suprantamos vadovybės žinutės	A3: Už tai aš kartais galėdavau pasiklausti, ką ten šneka. Kai norėdavau. Tai nu ne taip nebuvo, sakau, buvo varoma į vieną pusę nu tie žmonės nu jie tarpusavyje komunikavo, bet vienas sakydavo, nenusišnekėkit <...>. A2: Bet kuriuo atveju buvo daugiau kaip kanalas, kuriuo susirenkama tokia, pavadinkim, neformali netiesioginė, tarkim, netiesioginiai įmonės pozicijos vertinimai, ten priežastis. A1: <...> darbuotojas, dirbantis sandėlyje tikrai nelabai supranta darbo apmokėjimo nuostatų. Mes jas aiškinom <...>.

Turi emocinę vertę	Padedą sumažinti emocinę distanciją tarp vadovų ir darbuotojų	A3: Aš darbuotojas darbuotojų akimis žiūriu ne kažkoks ponas atėjo <...> A4: Tai reiškia, kad galimai galbūt galime ir sakyti, kad tas neformalus apskritai bendravimas su darbuotojais, aiškinimas situacijos, priežasčių ir taip toliau ir perspektyvų aiškinimas, kalbėjimasis su jais ir lėmė, matyt, kad žmonės atsitraukinėjo ir jie suprato, kad tai nėra veiksminga priemonė <...> A9: Sakyčiau, galbūt neformalios komunikacijos dėka ir įvyko pakankamai glaudus ryšys, tie kas buvo galbūt atitolę na vadovybė nuo darbuotojų ar ne, suartėjo.
	Turi daugiau atvirumo galimybių	A7: Bet neformaliai jie jeigu nebūtų galėję išsakyti, išsišnekėti, sakyti, nu viskas gerai laimėjom, bet nedžiugina. Teisingai tai toks momentinis, kur vis tik neformali komunikacija buvo svarbesnė. A8: Man atrodo, kad visuomet neformali komunikacija yra naudingesnė, nes ji vienas dalykas nuoširdesnė, atviresnė. Galbūt netgi sąžiningesnė.
	Paveikumas	A4: Manau, ji užėmė didžiąją dalį, didžiąją dalį komunikacijos su darbuotojais, nes iš esmės su formalia komunikacija nelabai ką išspręsi <...> Didžioji dalis rezultatų buvo pasiekta su neformalia komunikacija <...> Na taip žiūrint į rezultatą - išsikvėpusi streiką, tai matyt vis dėlto neformali komunikacija didžiausią efektą davė.
Padedą pasiekti komunikacijos efektyvumą jos panaudojimo metu	Savalaikė	A9: <...> buvo gyvo bendravimo komunikacija pasirinkta ir būtent neformali tai yra išgirsti tai, ko darbuotojai iš tiesų nori.
	Padedą geriau suvaldyti krizę	A5: Vis tiek aš įsivaizduoju, kad kadangi streikas, kaip ir buvo suvaldytas, ar ne, tai ta neformali komunikacija turėjo įtaką, nes nevaldomas streikas, tai jau būtų negerai. Suvaldyti taip pasirodė tikrai buvo gerai.
	Paprastumas padidina paveikumą	A9: Tai va, tos neformalios tokios paprastos komunikacijos reikia <...>.
	Padidina reaktyvios komunikacijos veiksmingumą	A1: Bet, kai tu ateini, pakalbi su žmogumi neformaliai ir tada dar paleidi žinutę, tai aš manau gaunasi balansas.
	Vienu metu padeda perteikti daugiau informacijos	A4: Ta neformali buvo kažkiek platesnė <...>
Neformalios komunikacijos panaudojimo grėsmės siekiant išsaugoti įmonės reputaciją krizės metu	Dezinformacijos plitimas	A6: Neformaliai kaip ji, kiek ja galima, tikėt. Čia yra toks jau, kaip sakyti, įmonės viduj sužinojau, kirpykloj, kaip sakoma, posakis. Atėjau ir pasirodo, kad dalinai ir teisybė kartais būna. Nu ta tiesioginė, kaip sakyti, atviresnė galėtų būt kažkiek? A1: Tai gal tokia ir buvo siekiamybė, kad daugiau supriešintų, kad sugalvosiu kažkokį atlyginimą ir vėl, kai buvo žmonėms po streiko pakelti ir peržiūrėti tarifai. Tai visi dabar galvoja, kad va profesinės sąjungos dėka algos buvo pakeltos, jei ne profesinė sąjunga, man alga nebūtų pakelta <...> jeigu mes

		neatskleisime formalios, tai tokia dezinformacija gausis, na sugedusį telefoną. A2: Nes darbuotojams, kai yra paskleidžiama kažkokia oficiali žinia, tiek ir iš profsąjungos ar bendrovės, jie ją aptarinėja. Bet kuriuo atveju turėti bendrovei kažkokius ambasadorius, kurie kuruotų tą neformalią komunikaciją turėti, galbūt kažkokius žmones, kurie yra palankesni pačiai bendrovei, bet ne profsąjungoje yra visada tokiose krizinėse situacijose privalumas. Bet šitoj situacijoje nu panašu, kad to nebuvo.
	Gali atsirasti nepagarba	A6: Na paskui įsivažiavom ir kartais ir ne cituojamų tokių išsireiškimų jų adresu būdavo tų streikuojančių.

9 lentelė. Vidinės komunikacijos panaudojimas siekiant įmonės veiklos tęstinumo užtikrinimo dedamosios

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Vidinės komunikacijos panaudojimo elementai	Aktyvus tiesioginis vadovybės bendravimas su darbuotojais vedant derybas	A1: Ar tikrai ji reikalinga kaip jie mano ir paskui atskirai su profsąjunga deramasi <...> kad prisitraukti darbuotoją sau, o ne, kad bendrauti per profesinę sąjungą. A3: Nes, jeigu darbdavys ir profsąjungos susikalbėtų, tai greičiausiai išvis to streiko būtų neįvykę, nes kada, kai sėdasi prie derybų stalo ir yra rezultatas. A6: Iš esmės tai dėl kolektyvinės sutarties tas visas streikas ir įvyko, ir aš gerai pamenu. A4: <...> ganėtinai daug raštu ir žodžiu.
	Komunikacija vykdyta aktyviai	A8: Administracija, darbuotojai, padalinių vadovai, darbuotojai, komunikacijos žmonės komunikavo nemažai. A4: Buvo turbūt ir mažesnėms grupelėms, priemonių buvo labai daug.
	Pasinaudota įvairiais informacijos sklaidos kanalais	A2: Vidinė komunikacija išnaudota pakankamai plačiai <...>.
	Įmonė siekė kontroliuoti vidinę komunikaciją	A5: <...> bet kai kur buvo nuplėšta.
Vidinės komunikacijos strateginiai dėmenys	Aiškinimas	A6: Buvo aiškiai iškomunikuota, dėl ko tas streikas, dėl ko čia šaukia streikuot <...>. A2: Tai vidinės komunikacijos priemonėmis, viešais pareiškimais, pirmiausia įvardinant neadekvačius reikalavimus iš protestuojančių pusės ir argumentas vienas iš pagrindinių buvo ne tik tie finansiniai reikalavimai, kurie buvo išpūsti, bet ir tai, kad visgi streikavo labai nedidelė dalis darbuotojų, palyginti su visa įmone. A3: Visi žinojo, kad streikas dėl to, kad visi tikėjosi, man atrodo tų 6 su puse procentų algų pakėlimo.

	Itikinėjimas	A1: Kalbama su tais žmonėmis, kad jie nepaliktų darbo vietos, kad turi būti prižiūrima. Na, kažkaip tarėmės, kalbėjome, ar tikrai jau ten ta kolektyvinė sutartis įneš tiek naudos? A3: Būdavo, aš ateinu, pabūnu ir cecho vadovas ir visi šnekam paprastai, aš sakiau, norite eikite streikuoti, bet aš siūlau neiti streikuoti, sakau čia jūsų teisė, aišku. Pavyzdžiui, iškomunikuota profsąjungos darbuotojams, kad oro skaidymo blokas yra pats svarbiausias gamyklai, nes be jo sustabdysim visą gamyklą. Nu taip nebuvo, nebuvo aišku. Kaip sakant, galėjo jie toliau streikuoti, bet rimtai pasiruošk, o ne rimtai pasiruošę ir ne visi matė tikslą, kurį pasiekti reikėjo. A2: <...> bet su tuo buvo pakankamai gerai susitvarkyta, nes buvo labai savo laiku viskas padaryta ir paleista.
Organizacijos komunikacijos funkcijų išnaudojimas vykdant vidinę komunikaciją	Informacijos perdavimas	A6: Kad vadovybė ir valdyba nesutinka pasirašyti tokiomis sąlygomis kolektyvinės sutarties ir iš viso nenori pasirašyti A1: Siekiant išsaugoti reputaciją ir tolesnį sėkmingą funkcionavimą esmė tokia, kad iš mūsų pusės mes pakėlėm darbuotojams atlyginimus, susitarėm va tokią galutinę žinutę, kad jau įvykdytas susitarimas su darbuotojais. A2: Tai šitoj vietoj yra du pagrindiniai argumentai, kurie buvo pasitelkiami komunikacijai visa kita tai yra teisiniai argumentai. Ir apie streiko eigą nuolat buvo nušviečiama.
	Veiklos nukreipimas	A1: Mes grįžom po streiko dirbti, tai gal ir ta žinutė buvo tokia siekiant išsaugoti darbdavio reputaciją ir tai kažkiek apmalšino tiek išorinį, tiek vidinį disbalansą. A2: Žodžiu, tie darbuotojai, kurie nestreikuoja tai jų tas pozityvumo išlaikymas yra vienas didžiausių tikriausiai iššūkių <...> Suteikė tam tikro teigiamo svorio komunikacijai, kad reikalavimai nebus pildomi, bet tęsime darbą.
	Veiklos koordinavimas	A6: Komunikacija tokia buvo, bet, kaip sakyt, visa komunikacija buvo kaip išlaikyt gamyklą darbe. Tai buvo vasario mėnuo Mums stojimas žiemą yra skausmingas.. A2: <...> užtikrinimas jiems, kad veikla yra tęsiama/
	Tarpasmeninių santykių vystymas	A7: Ėjome ir kalbėjome. Tuo metu ta tema aktualizavo vidinės valdymo problemas įmonėje santykių klausimus. Ir taip, čia yra labai daug to neformalaus santykio. Tai darbuotojai tarpusavyje išsisakė garsiai tai, ką turėjo galvoje. Pokyčių esminio tai nelemia, bet lemia nu toks tarsi terapinis momentas <...>
	Emocinio poveikio darymas panaudojant wow	A2: Visa kita tai yra užtikrinti sklaidą ir tuos argumentus pateikti sudėlioti taip, kad jie būtų

	komunikaciją tarp vadovų ir darbuotojų	pakankamai įtikinantys tiek teisine prasme, tiek emocine prasme. A7: Kada nu tokia virtuvės vadinama psichologija, kai savo draugui kolegai išsiskai kas tau negerai ten palinks į tą patvirtina, kad tu teisingas tu pasitvirtinęs kitas žmogus tau patvirtino, kad tu teisingas visa reiškia aš tikrai taip teisingai galvoju. Tai nuvertinamas nuostatos, jog kai kurių, galbūt šiaip kitos progos nevisi būtų turėję galimybę išsakyti, kad kažkoks vadovas netinkamai elgiasi. Tai tas aptarimas labai svarbus.
	Emocinio poveikio darymas panaudojant wow komunikaciją tarp darbuotojų	A5: Na apie vidinę tai nebent tikrai iš lūpų į lūpas <...> Bet šiaip tokia va nu grynai tarp savęs, tarp tų profsąjungiečių vidinė komunikacija. A6: Skambėjo visa žiniasklaida, kaip sakyt. Vienas vienaip per vieną kanalą girdėjo kitas per kitą kanalą ir didėjo ten daugiau mažiau ta apimtis ir kaip su turinys vienodas. Rimta situacija, susirinkę į tai pasidalindavo įspūdžiais. Tas tą girdėjo, nors kitą girdėjo kažkas tai kažką matė per televiziją, iš savo, kaip sakoma, kolegų. Ar stambiu planu ar masėje. A7: Kiek jis gali įtikinti žmogų? Kiek gali tokioje situacijoje suprasti to žmogaus poreikį ir kaip atliepti jį, ką pažadėti, kaip trumpuoju laikotarpiu, kas gali pasikeisti. Ir tai būtų, būdas paveikti jo elgesį dabar tokiu trumpuoju laikotarpiu arba padaryti poveikį jo elgesiui, kad jisai grįžtų prie darbo ir na iš esmės reikia tada tą bendruomenę, kuri telkiasi į protestus suskaldyti ir grąžinti atgal prie darbo. Nes kas negerai, nu tai čia žinai kiekvienam žmogui gali turėti terapijos ar psichoterapijos valandėlę, bet neaišku išvis tos problemos darbinės ar ir į darbą atsineša kažkokias kitas problema, kurias per darbo procesus sprendžia. Na tai reikia kažkokį emocinį talentą aukštą intelektą, suprasti ir paspausti reikiamus mygtukus <...> Problemos tai neišsprendžia, bet tas garo nuėmimas leidžia jam pačiam racionaliau pasižiūrėti į savo darbo funkcijas į kažkokius asmeninius dalykus.

10 lentelė. Išorinės komunikacijos panaudojimo siekiant įmonės reputacijos išsaugojimo valdant krizę dedamosios

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Išorinės komunikacijos panaudojimo savybės	Buvo konfrontuojama su priešingus argumentus žiniasklaidai pateikusia savybe	A2: Ir viešumoje buvo dėstomi būtent teisiniai argumentai, tie patys, kaip ir vidinei komunikacijai pasakant, kad reikalavimai, kurie keliami, yra neproporcingi, dabartinei įmonės situacijai <...> Tokia buvo daugiau priešiška ne į kažkokį dialogą, bet labiau į konfliktą. A5: Tai tikrai buvom ir proaktyvūs ir ganėtinai reaktyvūs. Nebuvom užsidarę.

	Komunikacija buvo reguliari	A4: Aš netgi atsimenu, kad mano kiekvienas rytas prasidėdavo nuo skambučio su BNS, jie visą laiką klausdavo, kiek dabar liko streikuojančių ir kitokios statistikos <...> A5: Mes kiekvieną dieną turėjom reguliarius skambučius.
	Komunikacija buvo operatyvi	A4: ir jie šviežindavo informaciją, kas vyksta.
	Buvo bendradarbiaujama su skirtingomis žiniasklaidos priemonėmis	A4: Tai buvo nuolatinis bendradarbiavimas su žiniasklaida. Su įvairiomis priemone, aišku, ne tik BNS.
Išorinės komunikacijos strateginiai tikslai	Paneigti melagingus faktus	A3: Tokia dezinformacija propaganda va kaip vadinasi. Tai mes ją neigėme.
	Informuoti apie įmonės veiklos tęstinumą	A3: <...> kad nu įmonė toliau tęsia veiklą ir viskas.
	Paskirti komunikatorius, kurie turėjo aiškiai apibrėžtus vaidmenis	A8: Buvo žmonės, kurie buvo tam paskirti.
	Vengti „informacijos pertekliaus“	A3: Labai daug informacijos, mes kiek atsimenu, neskleidėme, dirbame ir dirbame. A4: <...> tai aš gal daugiau kalbėjau, žinai, formaliai.

11 lentelė. Vadovo vaidmens ir įtakos panaudojimas vidinėje komunikacijoje siekiant įmonės reputacijos išsaugojimo

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Glaudus komunikavimas su darbuotojais visos krizės metu	Asmeninio kontakto su darbuotojais užmezgimas	A1: Buvo kalbama asmeniškai su darbuotojais, buvo kalbama ir su tais, kurie nestreikuoja. Vadovai visą laiką buvo darbo vietoj nes pas mus yra tam tikros pozicijos, kur negalima palikti tos darbo vietos <...> Taip jie buvo kviečiami į 3 salę. Ir nuolatos informuojami, kad kviečiam sėdam, kalbamės. Trečioj salėj vykdavo tie pokalbiai, nes tie darbuotojai skaitėsi nedirbantys. A6: Taip, kiekvieną dieną su kiekviena pamaina. Aš tuo metu technologu dirbau technologo pareigose, tai praktiškai jau nuo pamainos inžinieriaus, pradedant tiesioginis pavaldumas man buvo. A2: Bet tas nebuvo galbūt priimta neigiamai, nes vis tiek komunikaciją vykdė pats vadovas daugiausiai skleidė neformaliai, tai yra per pareiškimus tam tikrus ir panašiai.
	Emocinio poveikio darymas darbuotojams	A2: Vaidmuo vadovo šitoj vietoj yra reikšmingas, nes jeigu ten būtų vykdęs specialistas tą komunikaciją ir panašiai, nepaisant to, kad jis ją irgi vykdė, pati buvo daugiau toksai, kaip sakant, mažesnis lygmuo.. Neoficialūs kanalai, tai davė tokio užtikrintumo ir tas ta pati komunikacija buvo tokia daugiau solidesnė ir nu priimtinesnė patiems darbuotojams kas greičiausiai galėjo nulemti netgi ir tam tikrą streiko nei išsiplėtimą iki kritinio lygmens, nes jis pamažu mažėjo, mažėjo, mažėjo pati vadovų komunikacija

		<...> Iš principo, kad pats vadovas užėmė tam tikrą poziciją, principinę poziciją streiko atžvilgiu. Ir bendrovės veiklos tęstinumą čia tai tas vaidmuo. Jisai buvo reikšmingas, nes jei būtų, kaip sakau, kažkokia kita komunikacija, tai nebūtų priimta taip užtikrintai. A3: Sakykime geras lyderis, kurį žmonės tikrai gerbtų ir tikrai galėjo taip suorganizuoti, kad čia mes būtume stoję tikrai. Taip, kaip sakant nu, jeigu tu turi autoritetą, paveiksi žmones. A4: Kalbant apie neformalią komunikaciją, tai man atrodo, kad vadovai, ne tik vadovas apskritai labai ėmėsi lyderystės tikrai ėjo pas žmones. A7: Aš prieštarauju savo vadovui, mano vadovas galiausiai yra ceche kažkokiai tai vadovas, tai reiškia, aš esu tiesioginis jo, ar sekantis už jo, bet vis tiek tame burbule aš nu turiu vilties, kad pagrindinis įmonės vadovas tai šiuo atveju generalinis direktorius jis pasakys kažką, dėl ko nu mane išvestų iš tos krizės, pažadėtų kažką, pasakytų ar ten nežinau padarytų poveikį, dėl ko, dėl ko aš pasakyčiau, na, gerai jau pastreikavom, grįžtam prie darbų. Tai taip jo reikšmė buvo lemianti kritinė.
	Įmonės vidinės komunikacijos krizės metu stebėjimas padėjo vertinti krizės eigą	A6: Tiek generalinis direktorius, technikos direktorius aišku, ta kontrolė buvo- kiek žmonių, kaip pamainos sukomplektuotos, ką galim padaryt, ko negalim padaryt ten sakyt pastoviai ir nuolat. Ir mes teikėm informaciją ir gaudavom tą informaciją.
	Komunikacijos orientavimas į darbuotojus	A2: Tiek vidiniais kanalais vidinės komunikacijos tiek išorėje, išorėje buvo mažiau, nes pagrindinė auditorija yra vis tiek vidus - pagrindiniai gamyklos darbuotojai. Tie, kurie dirbo toliau ir taip toliau, tai ir užtikrintumas, tas, manau, davė.
Vadovo komunikacijos klaidos, sukėlusios pavojų reputacijos išsaugojimui	Atsiskleidė empatijos darbuotojams stoka	A5: O man labai nepatiko, parodyta arogancija galima taip pasakyt, nes nu ne taip reikėjo, galbūt ateit ir bendraut su streikuojančiais, ten ir kitų buvo tų komandos narių, gal taip kažkaip kitaip reikėjo su mumis šnekėtis <...>. Galbūt buvo kažkiek tai žinai. Ne nu tai aišku, gal jam liepta taip buvo elgtis su žmonėmis, nežinau. Kas ten žino gal širdyje palaukė. A7: Tai jo tai čia patvirtinimas, kad generalinis direktorius arba įmonės pagrindinis vadovas turi būti aukšto emocinio intelekto.

12 lentelė. Vadovo vaidmens ir įtakos išorinės komunikacijos procesuose panaudojimas siekiant įmonės reputacijos išsaugojimo

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Vadovo asmeninės įtakos išnaudojimas bendraujant su	Vadovas aktyviai skleidė žinutę apie tai, kad įmonė tęsia darbą	A1: Nu ir oficialiais kanalais žinau, kad ir Facebook talpino J. ten visur ta prasme nuolatinės žinutės,

žiniasklaida: teigiami aspektai		kokioje mes situacijoje, kaip mes dirbam, ta prasme nuolat buvo skleidžiama žinia.
	Sukurtas atviros įmonės visuomenei įspūdis	A4: Tikrai kalbėjo tikrai spaudos konferencijas atlaikėm labai daug dalykų. Dar tikrai nesislapstė ir atsakinėjo visus klausimus ir tikrai labai komunikavome, atsakinėjome į klausimus spaudos konferencijose <...>
	Vadovo pasirodymas viešumoje reprezentavo įmonės poziciją streiko klausimu	A9: Vadovo interviu buvo pagrindinis apie ką sukosi žiniasklaida, tai jo vaidmuo labai didelis. Iš esmės vadovų vaidmuo jau tokią akimirką turbūt pats svarbiausias. Vadovo komunikaciją vertinu kaip pakankamai aktyvią tam, kad suvaldyti krizę, jis tikrai buvo įsitraukęs ir čia turbūt padarė viską, ką galėjo.

13 lentelė. Įmonės komunikacijos klaidų analizė ikikriziniu laikotarpiu

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Įmonės vadybos veiksniai, paskatinę krizę	Nebuvo sprendžiamas konfliktas su darbuotojais	A5: Nes nu, kodėl nėjo į tą kompromisą ir kodėl to žingsnio nežengia vadovybė, tai nežinau <...>. Dėl to, kad čia matyt, gerokai prieš tai reikėjo, apie tai galvoti. Tai, kad veiksmų iš vadovybės tikrai jokių nebuvo, galėjo čia to streiko nebūti visiškai, jeigu būtų viskas sutarta, nu surastas kažkoks kompromisas tarp tų profsajungų ir tarp vadovybės. Bet kažkaip priešišškai gavosi <...>. Dėl to ir kilo, kad jau matyt darbuotojams nusibodo pažadai eiliniai. Turbūt tie pažadai kad darys kažką, bet nieko nedaro, pažada vis tiek nedaro. Nu tokiais maitinami pažadais buvo eilę metų. Turbūt na, matyt ir pribrendo. Nes jeigu jau žmonės išėjo, tai, matyt, jau gana tų pažadų buvo <...>
	Taikomi neefektyvūs konflikto sprendimo būdai	A4: Dialogas tikrai buvo vedamas, susitikimai vyko turbūt visus metus, tai ten daug derinomės. Organizacija siekė išvengti streiko, bet kuriuo atveju, bet visą laiką yra riba kiek tu gali. Man atrodo, jeigu aš neklystu, tai tikrai buvo energetinė krizė. Mes veikėm dalinai ir tiesiog dėl objektyvių priežasčių įgyvendinti profsajungos reikalavimo negalėjome, nes buvome įstumti į kampą. Mes negalėjome patenkinti reikalavimą, kad streiko nebūtų. Čia nebuvo noras nenoras <...> Ten žino kokie 5, 6 reikalavimai buvo ir vienas iš jų buvo atlyginimų peržiūra, bet ten buvo 7 reikalavimai. Ir profsajungos pagal visus juos streikavo <...> A5: Derybos, kad ir būdavo, bet būdavo sakoma NE. Kažkoks vienas TAIP ar du TAIP turėtų būt kažkur derybose, bet čia konkrečiai priešišškai ne ir viskas. Matyt brendo jau tas reikalas. Pribrendo.

Komunikacijos valdymo ikikriziniu laikotarpiu klaidos	Vienakryptė komunikacija „iš viršaus į apačią“	A7: Dar gal patikslinčiau. Tai yra nuolatinis procesas 12 mėnesių per metus reiškiasi, kad tu turi sudaryt galimybę žmogui šiandien, kiekvieną pirmadienį, kiekvieną trečiadienį jeigu nori disciplinuoti jį, pasisakyti, sakyti, kas yra blogai. Nes žmogaus vidiniai dalykai daro įtaką darbui. Jeigu yra genijus, kuris gali labai aiški atskirti, tai okey, bet dažnai yra susipynę ir žmogui kartais reikia tiesiog išsikalbėti <...> Nes nu ne visada savo vadovui tiesiai išsakai viską ką galvoji. Nu taip jau yra, vis tiek turi savo diplomatinės ribas galiausiai mes visi esam asmenybė su savo vaikystės patirtimis ir gal tėvam ne visada viską sakai, nors jau artimiausiam gal, žmonės tai juo labiau gal ir viršininkams ne visada viską sakai čia nuo kiekvieno darbuotojo priklauso. Tai netapo nu taip, tai nėra auksinis silver bullet ar ne, arba kažkoks auksinis įrankis išspręsti klausimus, bet užaštrinti pamatytas problemas tai buvo puiki galimybė ir pagal jau bendrovės vadovybės talentą, nu gebėjimus valdyti tą situaciją.
	Nebuvo numatyta krizių komunikacijos strategija	A3: Visų pirma, reikia neprieiti, kad taip atsitiktų, nereikia meluoti. Daugiau skaidrumo, skaidriai su tais paprastais žmonėm reikia paprastai ir bendrauti A7: Neformalus pokalbiai tai tapo formalia tema. Nes nu mes galim pasišnekėti, kad valstybėje yra krizė, bet jeigu formaliai ateina krizė, ten karantinas, kalbėjimas tu negali to neigti, tai tampa nu įstatymų, kažkokių valstijų vyriausybės nutarimu tai šičia irgi yra nu vieša krizė A3: Taip neformali komunikacija tarp darbuotojų neformali komunikacija, žinot, iš tikrųjų nu kaip dabar jam pasakyt žinojau, aš žinojau, ką kalba ir kita pusė nuolat. Jie ten buvo pasidarę čia ta profsąjungos narių susitikimą ir tenai vos ne kaip šito per komunistų suvažiavimą būdavo jiems varoma, kad darysim tai ką reik daryti, tam tada viskas bus taip ir taip ir ten buvo tikrai daug netiesos. A6: Dėl komunikacijos per krizes, reikia išsamiai ir atvirai, ir visos pusės, kiekvienas turim savo tuos principus, bet reikia ieškoti kompromiso. Galbūt ne pilnai, kaip sakoma, kažkas bus įvykdyta iš vienos pusės, nepilnai bus patenkinti norai ir kitos pusės, bet nu kompromisas visada galimas. Kažkaip abejojom kad streikas bus, bet kai atsistojom prieš faktą, kad produktas byra, o dirbti nėra kam, tada jau lakstėm, kad sustabdyti ir neužpildyti iki lubų visko. Nu tai dabar galbūt kiek kitokie žingsniai būtų jau kaip sakoma mestas desantas šnekėt su žmonėm iš anksčiau. Galbūt ir tą paaiškint situaciją, į kurią, nelabai gilinasi kaip paprastas darbininkas, nu jam, kaip jis atėjo į darbą, jis atidirba, jis nori uždirbti pinigų, paskui juos išleisti visas
	Nebuvo pasiruošta reputacijos krizei	A4: Kad tu inicijuotum streiką su profsąjunga tu turi vos ne metus vesti derybas. Link to buvo einama. Nes be tų formalių procedūrų tu negali inicijuoti streiko,

		buvo einama per visas formalias procedūras tam, kad tu galėtum pradėti streiką, tai aišku, kad tam ruošiasi, tam buvo keliama reikalavimai. A7: Tai pirmas dalykas iki jos reikia neprieiti. Taip, tai čia esminis dalykas ir tai, kad jau patekai į streiką tai ta pati situacija, kur žmonės balsuoja dėl streiko, kurie priima sprendimą streikuoti. Tai reiškiasi, kad jau traukinys nuvažiavęs, viskas nu čia ta prasme, kaip išlieja vandenį, vanduo dabar teka kur žemiau tai, ką gali keisti nu žinai arba reikia bliūdą padėti prieš tai arba išvis neišlieti vandens. Vadinasi, bet koks pokytis turi atsitikti iki streiko pradžios.
	Vengiama kalbėti apie problemas	A7: O jeigu einant į profesionalią valdymo pusę, kad nekiltų neigiamų emocijų nu arba neigiamos reputacijos apie įmonę dėl streiko, tai jau daug anksčiau turėjo būti padaryti namų darbai ir ten prieš mėnesius suvaldyta situacija. Tai jeigu mes nuėjome į tokį triukšmą, tai galbūt jame ir turėjom linksmintis? Nu, tiesiog parodyt, kad mėgaujamės tuo procesu.

14 lentelė. Įmonės komunikacijos klaidų analizė krizės patyrimo laikotarpiu

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Įmonės komunikacijos krizės metu klaidos.	Aktyvesnė tiesioginė vadovų komunikacijos su darbuotojais stoka	A1: Aš eičiau daugiau komunikuoti, labiau pati dalyvaučiau, aš pati stovėčiau cechuose, daugiau eičiau per jų prizmę, nes darbuotojams labai svarbu kad su jais būtų komunikuojama ir juos palaikyt.
	Nepakankamas komunikacijos operatyvumas	A2: Bet jeigu būtų situacija tokia arba netgi streikas būtų didesnio masto arba su dar didesniais reikalavimais tai tiesiog greitesnė reakcija būtų tikriausiai ir į išorę, nes šiuo atveju, kadangi buvo daugiau reaktyvi komunikacija į išorę, tai reiškia, kad jau kai kilo streikas, kai darbuotojų profsajunga pranešė pradedantys streiką viešai. Tai šiuo atveju būtų galima iškarto užbėgant įvykiams už akių. A6: Mes iš jų dabar turim pasimokyt. Pavėluota, viskas iš mūsų pusės buvo. A2: Jeigu tas pats laikas, viską galima daryt greičiau,
	Lyderystės prisiėmimo stoka pirmiems inicijuojant komunikaciją apie krizę	A2: <...> plus išeiti su praktine žinia į viešumą, viešąją erdvę, <...> Pranešimas, kad pas tave kažkas negerai vyksta, bet tu su tuo tvarkaisi, tai yra daug geriau negu laukti kol tave užmėtys kaltinimais, kol žurnalistai pakalbina profsajungas ir pasiklausys visų pasidėjavimų, kad ten yra viskas ne taip ir panašiai. Daug geriau yra valdyti situaciją pačioj pradžioj. A3: Jei būtų streikas nu tai lygiai tą patį daryčiau, bet reikia iš anksto šnekėti. Ką ko jūs norit pinigų? Nu tai palaukit. Jeigu norite pinigų, tai dabar žiūrime, kaip laikomės. Skaidriai šnekėti pagal galimybes, geriau kaip sakant, ta karti tiesa, negu saldus melas, ar ne? Ir diskusija matyt, ne tada jau kai ištinka krizė, o

		gerokai iki jos. Čia, matyt, mes visi to išmokom supratom, kad reikia, reikia iš anksto, o ne tada jau kai atsitinka bėda. A5: Buvo ir piketas organizuotas 2 metai jau prieš tą streiką. Nu ir reagavo į tą pikėtą. Tai pagerėjo situacija, bet vėlgi vėl tam pačiam lygyje išliko vėl buvom, kaip sakyt, maitinami pažadais <...>.
	Vidinės komunikacijos išsiskyrimas išorinės žinučių	A8: Tai dar vienas dalykas, kad iš principo, matyt, kad bet kokia komunikacija tarp vadovybės ir darbuotojų buvo iš karto transliuojama į išorę. Dėl to labai atsargiai reikėjo rinkti kiekvieną žodį. Vadovybei komunikuojant su tais pačiais darbuotojais. Čia, matyt, problema galėjo būti, kad bet koks papildomas pasakytas žodis, jis buvo išviešintas, vėliau spaudoje ir dėl to labai sudėtinga, buvo atvirai bendrauti su darbuotojais. Bet nebuvo nesutapimų tarp formalios ir neformalios komunikacijos. Nu, aš, kaip suprantu, panašiai tas, kas buvo kalbama įmonėje, neformaliai ar ne viduje tarp darbuotojų ir darbdavio, tas pats buvo komunikuojama į išorę A2: Bet atsiskleidė ryšys tiesiogiai, kad nuoseklumas vidinės ir išorinės komunikacijos, šiuo atveju turi būti krizinėje situacijoje, būtina dedamoji, nes jei išsiskiria pozicijos, atsiranda kažkoks perteklinės informacijos kiekis vidinėje komunikacijoje, dėl ko kyla rizika, kad tai gali nutekėti į išorę ir išorei gali atsirasti tam tikri naują eskalacijos momentai. Tai to buvo išvengta ir buvo užtikrintas nuoseklumas, tai yra įmonės pozicija, kad pozicija nesikeičia įmonė neina į kažkokias derybas ir, kad realiai tai, kas komunikuojama darbuotojams, tiek įmonės, kurioje vyko streikas, tiek ir grupės mastu, visiškai derėjo su tuo, kas buvo komunikuojama į išorę A3: Aš sakau formali komunikacija buvo tokia, kad visiems skelbia, kad yra labai blogai gamyklai, viskas blogai, o vėliau išeina, kad kažkiek tai ten tų milijonų pasidalino. Nu tai iš karto žmonėms. jūs meluojat mums. A4: Tai reiškia, nebuvo tokio žinai konflikto tarp to, kad aha jie ten viduj taip sako, o per žiniasklaidą ten per kokias žinias mes girdim kitaip. Realiai mes buvom labai suvienodine komunikaciją ir per visus kanalus ir su priemonėm žmonės girdėjo realiai tą patį – vienodas žinutes. A5: Sakyt, abi, kaip sakyt, lygiavertės. Svarbiausia matyt, kad jos buvo ir sutapo <...> Tai, ką ir šnekėjome, kad jinai turėjo būti vieninga ar ne? Ir viena kitai neprieštarauti. Tai kaip ir pavyko tą įgyvendinti.

Reputacijos palaikymo klaidų analizė	Įmonė stokoja identiteto kūrimo strategijos	A7: bendrovė yra pametusi savo identitetą. Mes tai plačiąja prasme 1000 žmonių kolektyvas, kad ir kiek jis būtų nepasikeitęs, jis nėra visiškai pasikeitęs. Vis dar prisimena Lubio laikų kažkokį tai gerą vadovavimą, geras darbo sąlygas ir taip toliau. Nors jeigu klausinėtų detalių, pasirodytų, kad nebuvo ten viskas taip gerai. Gilesniam lygmenį darbuotojams lieka atsiminimas ta bendresnė nuotaika yra gera, kad buvo anksčiau geriau. Ir dabar ir tuo metu kažkaip, matyt, ta įmonė pozicionavo save tiek viduje, tiek išorėje kaip tokia stipri sėkminga įmonė, į kurią norisi visiems eiti dirbti. Dabar mes esam praradę tokį įmonės statusą. Ir mes neturim jokio kito statuso <...> Mes turime bendrovę, kuri nuolat ginčijasi su visais priešiška visur mato priešus. Nežinau sunkiai bendradarbiaujanti. Ir streikas irgi reiškiasi, jeigu yra byla, jeigu yra streikas, jeigu yra triukšmas, tai bus susiję su mumis, ta prasme, ten kažkas yra. Neišvengiamai tai nepadeda, neprideda tokio didžiavimosi ir jau nebėra tos tokios ramybės ir džiaugsmo. Tai tas vidinės reputacijos klausimas prasideda nuo to, kad vadovybė arba neformuoja vidinio identiteto, kas mes tokie esam. Kokie mes norim būti, kaip mes tą suprantam? Nebekuria nekoreliuoja vidinis pojūtis arba vidinė ta tikroji elgsena ir vidinės nuostatos, darbuotojai su deklaruojamomis įmonės vertybėmis. Ir kai sakau, nekoreliuoja, tai nėra tokios statistinės koreliacijos, nes jeigu pradėsi su kiekvienu terapintis irgi čia nėra gerai. Stengiuosi įmonė stengiasi, nėra taip blogai, bet tokios masinės euforijos arba palaikymo nėra, tai kažkokie ryšiai yra tarp žmonių sutrūkinėja. Kodėl? Kaip sutrūkinėja, nežinau.
--------------------------------------	---	---

15 lentelė. *Komunikacijos panaudojimo užtikrinant įmonės veiklos tęstinumą „gerosios patirties“ analizė*

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Komunikacijos „stiprybės“ užtikrinant įmonės veiklos tęstinumą	Daugiau dėmesio teikti vidinei komunikacijai	A7: Patikrinant įmonės vidinę lyderystę, nes tai reiškiasi, kad na, jeigu tavo skyriaus darbuotojai tau sako, jo ateisim, bet neateina, tai nu jie labiau nusilenkia kito valiai, arba parodo protestą prieš tave kaip vadovą, nes esant dideliame kolektyvui, kai yra 1000 daugiau žmonių mes neturime socialinių santykių su visais. Mes turim mažų savo grupę artimiausiu ar tų, kuriais komunikuojama bendraujam dalinamės kažkokia informacija ir darbiniais reikalais. Ten 5, 6, 10 žmonių. Kai sakau, tai 10 min tai realiai su kuo tu dirbi? Taip ir to skyriaus vadai dirba su savo darbuotojais, bendradarbiauja su kitais skyriais, susijusiais funkcinė prasme. Tai va čia atsiranda nu pasitikrinimas kiek tas ryšys yra svarbu stiprus. Svarbu, kiek vienas kitu gali pasitikėti. Tai buvo labai geras lakmuso popierėlis patikrintą vidinę temperatūrą, vidines momentines nuotaikas bendrovėje.

		A8: Iš principo ko išmokom, kad reikia būti atviram ar ne ir nuoširdžiam. Ir komunikuoti matyt, nepamiršti komunikacijos. Tai iš principo, kad mes gi matai kasdieniam savo darbe matom, kad komunikacija iš principo yra kertinis dalykas, kad kaip susikalbėti bendraujančioms pusėms, tad reikia kalbėti atvirai, sąžiningai ir nežinau paprastai be arogancijos ir emocijų labai kažkokių didelių. A9: Na, tiesiog tu negali suvaldyti srauto, nes čia nėra, kad su darbuotojais žinai susirinkai ir pasikalbėjai. Vis dėlto yra pamaininis darbas. Tai tada tu turi užtikrinti, kad na kažkaip prisijungtų nuotolių, jeigu jungiasi nuotoliu, tai tu tada negali suvaldyti srauto. Šitoj vietoj ne iki galo žmonės suprato, kas kaip čia vyksta ir tada, kadangi jau išmokami dividendai, tai tada profsąjunga pakurstė, kad na tai ir jūsų dalis turėtų būti didesnė. Tie metai, kai buvo mokami bonusai ir dar papildomų reikalauti, žinai toksai, sakyčiau. Labai na, labai sąžiningas buvo dalykas. Tai vat to priežastis yra vis dėlto komunikacijos turbūt trūkumas. Nu kaip bebūtų, trūkumas vidinės komunikacijos. Sakyčiau ir yra didžioji dalis problemų jos kažkaip nu tiesiogiai nebuvo sprendžiamos. Jos buvo sprendžiamos per profsąjungą. Profsąjunga tapo tas balandis, kuris nešiodavo žinutę ir jisai tą žinutę galėdavo pakeisti kaip nori, kaip patogiau arba kažko nepasakyti apie kažką pasakyti, o kai tu to tiesioginio ryšio neturi, tai na, tiesiog tampi situacijos įkaitu.
	Daugiau informuoti darbuotojus su jų gerove susijusių sprendimų priėmimą	A9: Bet kadangi dividendus renkantis turi išmokėti ir mažiesiems akcininkams, o jų tarpe daug yra ir darbuotojų, tai ir buvo komunikuojama, kad pinigai reikalingi naujiems projektams. Reikia investicijom pinigų, bet išmokami pinigai akcininkams. Na tai tada šitoj vietoj vyko galbūt iki galo komunikacija nelabai aiški <...> O kaip ir minėjau, mūsų darbuotojai ne visi turi prisijungimus, tai jungiasi nežinia, kas iš išorės.
	Vykdyti daugiau vadovų vidinės komunikacijos su darbuotojais	A5: Geriau žmonėm, kaip sakyt, patogiau būtų toj gamykloj dirbti, kažkas yra daroma. Negaliu sakyt, kad nieks nieko dabar nedaroma. Pasikeitus generaliniui tų minčių tokių visokiausių generalinė ištransliuoja taip daugiau komunikuoja su cechais.. A4: Kita vertus, man atrodo, kad čia sakau, reikia žiūrėti datas tas streikas nebuvo užsitęsęs, kad tas streikas sistemiškai išsikovėpė tai man atrodo, kad tai daugiau kalba ne apie problemas, bet apie suvaldytą situaciją. Aš tai žiūriu, į tai kaip į suvaldytą situaciją <...> Štai taip buvo, nes jeigu tu komunikuoji ir situacija nesikeičia, tai tada gali kalbėti gal neefektyvi žinutė, ar neefektyvios priemonės, ar tu tiesiog žmonių nepasiekia, ar tu jų neįtikina net savo argumentais, reiškia žmonių pozicija nesikeičia, bet jeigu žmonės grįžta į savo darbo vietas ir oficialiai praneša, kad jie nutraukia savo streikavimą, tai aš

		manau, kad tai yra pats efektyviausias rezultatas, rodantis, kad susikalbėjimas su darbuotojais visgi yra
	Vykdyti daugiau vadovų tiesioginės komunikacijos su darbuotojais	A5: Pasišneka su žmonėmis daugiau. Tai va gal ta komunikacija gal kažką išjudins, nes pokyčiai vis tiek turi įtakos. A6: Kad brendo kažkoks skandalas tai jau buvo aišku, apie tą streiką šnekėjo nuo pat metų pradžios vos ne, jeigu ne nuo gruodžio mėnesio. Tai reiktų, kaip sakyt žingsnio prieš, kažkaip strateguoti tuos pačius santykius su konfliktuojančioms pusėm. A4: Kiek tu esi lojalūs organizacijai, kiek turi vadovų, su kuriais gali kalbėtis. Kiek apskritai vertini, kokiais aspektais savo darbo vietą?

16 lentelė. Komunikacijos panaudojimo išsaugant įmonės reputaciją „gerosios patirties“ analizė

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
Komunikacijos panaudojimo „geroji patirtis“ siekiant išsaugoti įmonės reputaciją	Sustiprinti komandinį bendradarbiavimą	A7: Ir tą turėkim visi galvoję kartu, kaip komanda, kad po to kažkas toliau vystysis. Lygiai taip pat komunikacijos prasme kažką gali sakyti ar to negali sakyt, aš galbūt kaip teisininkas ten galiu labiau kapoti reikalus. Bet santykiuose to nereikia, tai einu kažkur pasitraukti į šoną. Tai čia buvo puiki galimybė komandai išsibandyti save. Kaip ji veikia sudėtingomis situacijomis ir kaip sakyt, kartu augint vieni kitus. Atsirado daugiau pasitikėjimo, daugiau supratimo, kad tu turi palaikymą.
	Aktyviai komunikuoti	A4: <...> buvom pats centras, kuris supranta visas žinias ir duoda spaudos konferencijos, kasdien darydavom ir tai buvo labai tokia didelė išmokta patirtis. Tai man atrodo, kad streikas yra vienas iš jų, tokia ekstra situacija kur tu dabar gal net neįvertini išmoktų pamokų, bet manau, kad ilginiui jos tikrai susiguli ir išsiginina <...>. nuolatinis bendravimas. A9: Turbūt jau streiko metu tai visa komunikacija buvo maksimaliai pajungta <...>.
	Vidinės ir išorinės komunikacijos metu skleidžiama žinutė vienoda	A1: Ir skaidrumui tas turi labai didelės įtakos, kai jie tą patį girdi, ir išorei ir viduje, tai pasitikėjimas toks atsiranda.
	Ieškoti kompromiso	A7: Kitaip tariant, mes visada balti ir pūkuoti, jie visada niekšai, nors nu tiesa yra kažkur per vidurį. Mes tarsi aiškinam ten argumentuojama ieškom tinkamų tokių išraiškos priemonių, bet įtikinti žmones, kad parodyt save kaip atsakingą stabilią bendrovę ir tuo pačiu nesuvaldoma ar ne?