

KAIP PASIRUOŠTI KRIZEI? IR KAIP APIE JĄ PRANEŠTI?

TVIRTOS
BALTIJOS ŠALYS

Krizės būna įvairių, dažnai nenuspėjamų formų, ir organizacijos gebėjimas užtikrinti veiklos tęstinumą, prisitaikyti ir išvengti rizikos, keliančios grėsmę reputacijai, tiesiogiai priklauso nuo pasiruošimo. Darbuotojai turi gebėti greitai priimti sprendimus ir veiksmingai įgyvendinti krizių valdymo strategijas. Žiniasklaidos priemonės daugiau linkusios pranešti apie krizes, ypač šiuolaikiniame pasaulyje, kuriame susiduriame su neišvengiamais konfliktais, iššūkiais ir tuo, kad žinios apie krizę iškart plinta socialiniuose tinkluose. Todėl labai svarbu būti pasiruošusiems prisitaikyti ir greitai reaguoti.

Krizė gali pasireikšti ekonominiais sukrėtimais, pilietiniais neramumais, politiniais perversmais, represijomis, stichinėmis nelaimėmis, ginkluotais konfliktais arba kibernetiniais išpuoliais. Skaitmeninio saugumo krizės gali kilti dėl kibernetinių išpuolių, įsilaužimo incidentų arba kompiuterių virusų. Be to, krizė gali kilti dėl infekcinių ligų protrūkių vietiniu, nacionaliniu arba pasauliniu lygiu. Vidaus krizės, pavyzdžiui, skandalai, kriminaliniai nusikaltimai, etikos pažeidimai, žala darbuotojams ar auditorijai, gali kilti ir be tiesioginio išorės poveikio. Kad būtų visiškai pasiruošusi įveikti bet kokią krizę, organizacija turi ne tik paruošti vidaus krizių valdymo planus, bet ir būti pasiruošusi juos vykdyti bei skaidriai bendrauti su visuomene ir suinteresuotosiomis šalimis.

Pasiruošimas

Pasiruošimas yra esminis dalykas bet kurios organizacijos veiksmingam krizių valdymui, o pasiruošimo lygis tiesiogiai koreliuoja su organizacijos gebėjimu veikti krizės metu. Tai glaudžiai susiję su turimais ištekliais plačiąja prasme – finansais, infrastruktūra, įranga, darbuotojais, partneriais ir pan. Labai svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad krizės metu bus galima naudotis tik tais ištekliais, kurie buvo įgyti ir sukurti iki krizės. Šis veiksnys gali turėti didelę įtaką komunikacijos krizės atveju lengvumui arba sudėtingumui. Kad lengviau pasiruošumėte ir būtumėte pasiruošę krizei, pateikiame 20 klausimų, į kuriuos reikia atsakyti.

1. Ar yra atliktas išsamus rizikos vertinimas?

Organizacijos susiduria tiek su išorės, tiek su vidaus krizėmis, kiekviena iš šių rūšių krizių lemia skirtingas pasekmes, gali skirtingai paveikti veiksmus ir komunikaciją. Labai svarbu pasiruošti kiekvienos rūšies krizei ir atlikti išsamų rizikos vertinimą. Jis apima įvairių krizių tikimybės, jų galimo sunkumo, organizacijos pasiruošimo šiai rizikai ir būtinų paruošiamųjų priemonių įvertinimą.



Baltic Centre for
Media Excellence





TVIRTOS
BALTIJOS ŠALYS

2. Ar buvo išnagrinėti alternatyvūs paslaugų gavimo ir naudojimosi infrastruktūra metodai?

Tam tikros krizės gali trukdyti naudotis įprastomis organizacijos paslaugomis ir infrastruktūra, pavyzdžiui, interneto ryšiu, duomenų bazėmis, elektra, vandentiekio ir darbo vieta. Labai svarbu sudaryti alternatyvių paslaugų teikėjų sąrašą ir suprasti, kaip elgtis tose situacijose, kai įprasta organizacijos infrastruktūra naudotis neįmanoma.

3. Ar turite partnerių, vietos žiniasklaidos organizacijų, su kuriomis būtų galima bendradarbiauti krizės atveju?

Krizių metu gali prireikti abipusės paramos arba galimybės dalytis ištekliais, pavyzdžiui, darbuotojais, įranga ir finansiniais ištekliais, siekiant užtikrinti, kad organizacijos veikla ir toliau būtų efektyvi.

4. Ar buvo susitarta dėl galimo bendradarbiavimo su tarptautinėmis žiniasklaidos organizacijomis?

Tais atvejais, kai dirbti šalyje tampa sunku arba neįmanoma, bendradarbiavimas su užsienio partneriais gali užtikrinti naudingą paramą ir išteklius.

5. Ar nustatytos visos suinteresuotosios šalys?

Krizės atveju labai svarbu greitai perduoti informaciją visoms suinteresuotoms šalims, įskaitant organizacijos valdybą, investuotojus, auditoriją ir reklamuotojus.

6. Kokia papildoma įranga ir patalpos reikalingos veiklai palaikyti krizės metu?

Krizės atveju įprastos užduotys, pavyzdžiui, transliacijos arba leidybos, gali būti neįvykdomos įprastose patalpose. Svarbi įranga gali būti pažeista fiziškai arba dėl kibernetinių išpuolių. Todėl labai svarbu apsvarstyti papildomų investicijų ir kibernetinį, ir fizinį saugumą galimybę, kad darbuotojai darbo metu būtų apsaugoti.





7. Ar yra vieta nenumatytiems atvejams, kurioje būtų galima tęsti veiklą?

Bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis, pavyzdžiui, kitomis žiniasklaidos priemonėmis, įmonėmis ar vietos valdžios institucijomis, sutinkančiomis priimti redakcijos darbuotojus, galima užtikrinti darbo tęstinumą, jei pagrindinė darbo vieta taptų neprieinama.

8. Ar yra alternatyvių bendravimo su auditorija kanalų?

Jei pagrindinės veiklos būtų neįmanoma vykdyti, turi būti numatyti alternatyvūs komunikacijos kanalai, kuriais informacija būtų perduodama auditorijai. Tai gali būti socialinės žiniasklaidos platformos, žinučių siuntimo programėlės arba žiniasklaidos priemonių, su kuriomis užmegzta partnerystė, komunikacijos kanalai.

9. Ar yra sukurtos alternatyvios socialinės žiniasklaidos paskyros ir antrinė atsarginė svetainė?

Jeigu pakenkta socialinės žiniasklaidos paskyrai arba pagrindinei svetainei – dėl įsilaužimo, užblokavimo – arba neįmanoma susisiekti su administratoriais, kad ji būtų atkurta, – labai svarbu suaktyvinti iš anksto sukurtas alternatyvias paskyras ir antrinę svetainę.

10. Ar yra saugios ir reguliariai atnaujinamos svarbiausių duomenų ir informacijos atsarginės kopijos?

Krizės metu svarbiausi failai, įskaitant kontaktų duomenų bazes, gali tapti neprieinami arba būti sunaikinti. Todėl labai svarbu nuolat kurti ir atnaujinti šių failų kopijas, kad duomenys būtų saugūs.

11. Ar yra išsamus darbuotojų kontaktų sąrašas su nurodytomis pareigomis?

Išsamiaame darbuotojų kontaktų sąrašė turi būti nurodyti alternatyvūs telefono numeriai, asmeniniai el. pašto adresai, namų adresai ir bent vienas kiekvieno darbuotojo kontaktinis asmuo susisiekti kritiniu atveju. Be to, turi būti aiškiai apibrėžtos kiekvieno darbuotojo pareigos krizės metu.

12. Ar yra išsamus pagrindinių partnerių ir suinteresuotųjų šalių kontaktų sąrašas?

Idealiu atveju kontaktų sąrašas turėtų apimti išorės paslaugų (teisinių, techninių, finansinių) teikėjus, vietines pagalbos tarnybas, vietinio, regioninio ir nacionalinio lygio pareigūnus, vietines ligonines, organizacijas partneres (pvz., kitas žiniasklaidos priemones, faktų tikrinimo organizacijas ir NVO), rėmėjų organizacijas, investuotojus ir organizacijos valdybos narius.



13. Ar turite planų nenumatytoms situacijoms, jeigu nebūtų elektros ir (arba) interneto prieigos?

Taip pat reikėtų paruošti ir fiziniu formatu saugoti svarbiausią informaciją, kurios reikėtų krizės metu, pavyzdžiui, darbuotojų kontaktus ir pareigas. Pagalvokite apie spausdintos medžiagos laminavimą, kad ji išliktų nepažeista.

14. Ar yra sudarytas budinčių darbuotojų keitimosi grafikas?

Krizių metu labai svarbu skubiai skleisti informaciją. Tačiau ne mažiau svarbu išvengti budinčių darbuotojų nuovargio, klaidų ir perdegimo, dėl to turi būti laikomasi keitimosi grafiko.

15. Ar yra darbuotojų elgesio kilus grėsmėmis protokolas?

Žurnalistai gali susidurti su įvairiomis grėsmėmis – nuo priekabiavimo internete iki fizinio bauginimo. Organizacijai būtina turėti aiškius protokolus, kaip reaguoti į kiekvieno tipo grėsmę. Be to, turi būti skirta išteklių darbuotojų fiziniam saugumui didinti (pvz., vaizdo stebėjimas, nuotolinio darbo galimybės) ir darbuotojų emociniam palaikymui teikti.

16. Ar yra iš anksto paruošti pranešimų apie krizes šablonai?

Krizės metu ne visada įmanoma laiku paruošti pranešimus auditorijai ir suinteresuotosioms šalims. Todėl labai svarbu turėti iš anksto paruoštus pranešimus, jeigu reikia, ir tekstinius, ir vaizdinius. Šiuos pranešimus galima išplatinti iš karto arba padarius nedidelius pakeitimus krizės metu, taip sutaupant laiko ir išvengiant vėlavimo, ypač kai vadovybė negali koordinuoti pranešimų paskelbimo.

17. Jei krizė paveikia pačią organizaciją, ar yra paskirtas atstovas spaudai?

Krizės metu gali sutrikti standartiniai komunikacijos kanalai, pavyzdžiui, atsakingas asmuo gali būti nepasiekiamas arba nepriimtinas auditorijai. Todėl labai svarbu kiekvienu organizacijos hierarchijos lygiu paskirti ir išmokyti bent vieną asmenį, kuris prireikus skelbtų viešus pranešimus. Šie asmenys turi būti dalyvavę mokymuose, skirtuose žiniasklaidai ir viešiesiems ryšiams, nes tik darbas žiniasklaidoje neužtikrina reikiamų įgūdžių.

18. Ar yra nustatyti vidaus komunikacijos principai ir ištekliai?

Krizės metu labai svarbu informuoti darbuotojus apie tai, kas vyksta, ir apie priimamus sprendimus,

ne tik informuoti išorės auditoriją ir partnerius. Organizacija turi susitarti dėl bendravimo formos, kad būtų išvengta pernelyg didelio informacijos srauto. Pavyzdžiui, naudojant pokalbių programas su atskirais pokalbių kambariais galima veiksmingai valdyti informacijos srautą. Be to, svarbu nustatyti pirminės ir antrinės informacijos ryšių centrus.



TVIRTOS
BALTIJOS ŠALYS

19.

Ar veikia patikima pranešimo sistema, skirta informuoti visiems darbuotojams apie krizę?

Labai svarbu, kad pranešimo sistema veiktų visą parą ir būtų reguliariai išbandoma. Tokia sistema gali būti paprasta – tai gali būti visada pasiekiamas taksofonas. Be to, turi būti paskirtas asmuo, atsakingas už pranešimus, taip pat turi būti sistema, suteikianti galimybę gauti informaciją apie darbuotojų reagavimą į pranešimus apie krizę.

20.

Ar yra sukurta pranešimo sistema, skirta suinteresuotosiems šalims informuoti apie krizę?

Suinteresuotosiems šalims reikia laiku gauti naujausią informaciją apie krizę ir jos poveikį jūsų organizacijai. Iš anksto nustatyti pranešimų šablonai gali palengvinti informavimą.

Veikimas krizės metu

Krizių metu labai svarbu ne tik užtikrinti verslo veiklos tęstinumą, bet ir skubiai pranešti apie pokyčius auditorijai, suinteresuotosiems šalims ir pačiai organizacijai.

1.

Krizių protokolą suaktyvinti turi vadovybė

Krizės pradžioje vadovybės atsakomybės sritys yra trys. Pirma, vadovybė nustato, ar situacija reiškia krizę. Antra, pripažinusi, kad tai krizė, vadovybė suaktyvina krizių valdymo protokolą, kuriame nurodoma organizacijos veiksmų eiga. Trečia, vadovybė nedelsdama informuoja darbuotojus apie situaciją ir priimtus sprendimus.

2.

Sprendimų priėmėjo nustatymas

Situacijose, kai informacija yra prieštaringa arba klaidinanti, taip pat esant laiko ir išteklių trūkumui, pasiekti konsensusą vadovų grupei gali būti sudėtinga. Todėl labai svarbu, kad,



Baltic Centre for
Media Excellence



pradėjus laikytis krizės protokolo, būtų paskirtas sprendimus priimančias asmuo. Reikia, kad šis asmuo turėtų žinių, būtų atsparus stresui ir turėtų reikiamas valdymo galimybes. Be to, sprendimus priimančias asmuo turi gebėti nustatyti, kokias žinias reikia perduoti ir koku laiku jos turi būti perduodamos susijusioms šalims.



TVIRTOS
BALTIJOS ŠALYS

3.

Pirmieji praneškite apie krizę

Jei jūsų organizaciją ištiko krizė, labai svarbu pirmiesiems pranešti apie tai, kas įvyko, ir apie priemones, kurių imtasi jai įveikti. Svarbiausia yra nuolatinis ir skaidrus bendravimas, teikiant naujausią informaciją ir pranešant apie pokyčius, kol krizė bus įveikta. Nepranešdami apie situaciją, leisite kitiems imtis iniciatyvos ir skleisti dezinformaciją, kuriai galbūt negalėsite turėti įtakos arba kurios negalėsite paneigti.

4.

Įtraukite savo vertybes į pranešimą krizės atveju

Kiekviena organizacija turi pagrindines vertybes, apie kurias turėtų būti nuosekliai pranešama net ir krizių metu. Paruoškite informaciją darbuotojams, auditorijai ir suinteresuotosioms šalims taip, kad ji atitiktų jūsų organizacijos vertybes.

5.

Palaukite ryšius su visomis suinteresuotosiomis šalimis

Krizės metu nuolat informuokite visas suinteresuotąsias šalis apie situaciją ir veiksmus, kurių imtasi arba planuojama imtis jai pagerinti. Tai padeda išvengti nesusipratimų ir panikos, taip pat gauti papildomos paramos.

6.

Peržiūrėkite prieinamą informaciją

Peržiūrėkite informaciją, kuri pasiekia informaciniame lauke, kad iškart reaguotumėte į klaidingą interpretaciją arba dezinformaciją. Įvertinkite, ar jūsų organizacijos veikla efektyvi, ir prireikus pakoreguokite savo nuostatas, kad užtikrintumėte aiškų, tikslų ir aktyvų informacijos skleidimą.

7.

Laiku nustatykite ir užkirskite kelią klaidingam įvykių interpretavimui

Krizės metu jūs, jūsų auditorija ir suinteresuotosios šalys gali skirtingai suvokti įvykius ir turėti skirtingų lūkesčių dėl jų. Dėl to labai svarbi nuolatinė komunikacija. Visuomenei ir darbuotojams teikdami teisingą, aiškią ir patvirtintą informaciją, išvengsite klaidingų interpretacijų ir skirtingų požiūrių. Klaidinanti arba neišsami informacija, nesvarbu, ar ji tokia dėl



Baltic Centre for
Media Excellence



tyčinių ar netyčinių priežasčių, gali pagilinti krizę.



TVIRTOS
BALTIJOS ŠALYS

8. Tikrinkite faktus

Įvykus krizei vyrauja prieštaringa informacija. Labai svarbu tikrinti faktus. Kreipkitės pagalbos į organizacijas partneres, pavyzdžiui, kitas žiniasklaidos priemones ir nevyriausybinės organizacijas, kurių specializacija – faktų tikrinimo sritis. Be to, konsultuokitės su valdžios pareigūnais ir atitinkamomis tarnybomis, kad patikslintumėte informaciją.

9. Stebėkite platesnį kontekstą ir įvykius nacionaliniu lygiu

Jeigu krizė paveikė jūsų organizaciją, apsvarstykite, ar tai nėra didesnio masto hibridinio išpuolio dalis. Išpuolis prieš jūsų žiniasklaidos priemonę gali būti tik viena iš didesnės operacijos, nukreiptos prieš valstybę, sudedamųjų dalių. Informuokite savo partnerius ir valdžios institucijų atstovus, kad užsitikrintumėte visapusišką atsaką.

10. Numatykite „spaudimo grupių“ atsiradimą

Per krizę, kuri paveikia jūsų organizaciją, tikėkitės, kad atsiras spaudimo grupių, kurios pasinaudamos situacija ragins boikotuoti arba provokuos emocines reakcijas ir skubotus sprendimus. Šias grupes dažnai sudaro su konkrečiomis organizacijomis susiję aktyvistai, kurie naudojami krize, kad atkreiptų dėmesį į save.

11. Bendradarbiavimas su partneriais

Krizės metu labai svarbu skelbti savo pranešimus ir kreiptis paramos į partnerius. Nedvejodami su jais bendradarbiaukite, kad pasiektumėte platesnę auditoriją ir gautumėte praktinės pagalbos verslo veiklai tęsti.

12. Būkite budrūs, gali būti mėginimų diskredituoti ir skleisti dezinformaciją

Naudojant šiuolaikines technologijas, įskaitant vaizdo ir garso įrašų klastotes, kyla mėginimų diskredituoti ir skleisti dezinformaciją rizika. Jūsų balsas pokalbio telefonu metu gali būti įrašytas ir juo gali būti manipuliuojama siekiant jums pakenkti. Tam tikrais krizių atvejais, norint apsisaugoti nuo tokių grėsmių, gali būti tikslinga įrašinėti pokalbius telefonu – pavyzdžiui, naudojant automatines išmaniųjų telefonų funkcijas.

Autorė: Elina Langė-Ionatamišvili

Redaktorė: Krista Priedytė



Baltic Centre for
Media Excellence

