

KĀ SAGATAVOTIES KRĪZEI? UN KĀ PAR TO KOMUNICĒT?

NOTURĪGĀ BALTIJA

Krīzes ir dažādas un neparedzamas, un organizācijas spēja nodrošināt darbības nepārtrauktību un pielāgošanos situācijai, kā arī novērst savas reputācijas apdraudējumu, ir tieši saistīta ar organizācijas sagatavotību un darbinieku prasmi strauji pieņemt lēmumus un iedarbināt Izstrādātos krīzes pārvarēšanas algoritmus. Mediju organizācijas biežāk dažādas krīzes atspoguļo, taču mēs dzīvojam nepārtrauktu konfliktu plosītā laikmetā, kurā informācija par jebkāda veida krīzi ar sociālo mediju starpniecību izplatās zibenīgi, tādēļ jābūt gataviem pielāgoties un darboties jebkādos apstākļos.

Krīze var būt ekonomiska, tie var būt sabiedrības nemieri vai politiskas nekārtības, politiskas represijas, dabas stihijas, karš vai bruņots konflikts. Kiberuzbrukums, sistēmas uzlaušana vai inficēšana ar datorvīrusu rada digitālās drošības krīzi. Krīze var būt arī infekcijas slimības uzliesmojums lokālā, nacionālā vai globālā līmenī. Krīzes situācija var būt arī iekšēja, kad tās rašanos tieši neietekmē ārēji faktori (piemēram, iekšējs skandāls, krimināli sodāms nodarījums, ētikas normu pārkāpums, kaitniecisks nodarījums darbiniekam vai auditorijai). Lai patiesi sagatavotos jebkādas krīzes pārvarēšanai, organizācijai ir jāveic ne tikai priekšdarbi, lai izstrādātu iekšējos plānus krīzes novēršanai, bet arī jābūt gataviem tos iedarbināt un atklāti komunicēt ar sabiedrību un iesaistītajām pusēm.

Sagatavošanās

Tas, cik labi vai slikti organizācija spēj komunicēt krīzes situācijā, ir pavisam tieši atkarīgs no tā, cik labi paveikti sagatavošanās darbi un kādi ir organizācijai pieejamie resursi (visplašākajā izpratnē – finanšu, infrastruktūras un aprīkojuma, personāla, sadarbības partneriem u.c.). Jāatceras, ka krīzes laikā būs pieejami tikai tie resursi, kas nodrošināti un uzkrāti līdz krīzei. Tas vai nu atvieglos, vai apgrūtinās krīzes komunikāciju. Tālāk apkopoti 20 jautājumi, kas palīdzēs veikt sagatavošanās procesu un būt gataviem krīzes situācijām.

1. Vai ir veikts risku izvērtējums?

Organizācija var saskarties ar ārējām un iekšējām krīzēm. Katrai no tām būs citādas sekas un tās atšķirīgi var ietekmēt organizācijas darbību un komunikāciju. Jābūt gatavam ikvienai no tām un jāveic rūpīgs risku izvērtējums – cik iespējama ir šāda veida krīze, cik smagas var būt sekas, cik gatava organizācija ir šiem riskiem un kas jādara, lai sagatavotos.



Baltijas Mediju
izcilības centrs





NOTURĪGĀ BALTUJA

2. Vai ir izvērtēti alternatīvi pakalpojumu piegādes un infrastruktūras nodrošinājuma veidi?

Dažas krīzes var ierobežot piekļuvi ierastajiem pakalpojumiem un organizācijas infrastruktūrai. Sākot ar interneta pakalpojumiem un piekļuvi datu bāzēm, beidzot ar elektrības vai ūdens padevi un pieļuvi darba videi. Ir nepieciešams izveidot sarakstu ar citiem potenciālajiem pakalpojumu sniedzējiem un laikus saprast, kā rīkoties situācijās, kad nav pieejama organizācijas ierastā infrastruktūra.

3. Vai ir panākta vienošanās par iespējamu sadarbību ar citām vietējām mediju organizācijām?

Krīzes situācijās var būt nepieciešams informatīvais atbalsts vai, piemēram, iespēja dalīt darba vidi un resursus (cilvēkresursus, ekipējumu, finanšu resursus), lai krīzē nodrošinātu organizāciju iespēju efektīvi turpināt darbu.

4. Vai ir panākta vienošanās par iespējamu sadarbību ar ārzemju mediju organizācijām?

Gadījumā, ja valsts teritorijā darbs ir apgrūtināts vai nav iespējams, partneri ārvalstīs var sniegt atbalstu.

5. Vai ir apzinātas visas ieinteresētās puses (stakeholders)?

Krīzes situācijā ir būtiski operatīvi nodot informāciju visām ieinteresētajām pusēm, piemēram, organizācijas valdei un investoriem, medija auditorijai un reklāmdevējiem.

6. Kāds papildu aprikojums un iekārtas ir nepieciešamas, lai nodrošinātu organizācijas darbību krīzes situācijā?

Krīzes situācijā var būt neiespējami veikt ikdienas darbu (pārraidi, publicēšanu) no ierastajām telpām. Nepieciešamais aprikojums var tikt bojāts (fiziski vai kiberuzbrukuma rezultātā). Tādēļ, veicot sagatavošanās darbus, jādomā arī par papildu ieguldījumiem drošībā (kā kiberdrošībā, tā darbinieku fiziskajā drošībā, veicot savus darba pienākumus).



Baltijas Mediju izcilības centrs





NOTURĪGĀ BALTĪJA

7.

Vai ir rezerves lokācija, kur turpināt darbu?

Vēlams sadarboties ar citām organizācijām (piemēram, citi mediji, uzņēmēji, valsts un pašvaldības iestādes), kas būtu gatavi uzņemt redakciju savās telpās un ļaut turpināt darbu, ja pamatvietā tas vairs nav iespējams.

8.

Vai ir izveidoti rezerves komunikācijas kanāli ar auditoriju?

Ja nav iespējams turpināt medija pamatdarbību, ir jābūt izveidotiem rezerves komunikācijas kanāliem, kas ļauj nodot informāciju auditorijai. Tie var būt sociālie mediji, tērzēšanas lietotnes, sadarbība ar citiem medijiem, kas ļauj organizācijai izmantot sadarbības partneru komunikācijas kanālus.

9.

Vai ir izveidoti alternatīvi sociālo mediju konti un mājas lapa?

Ja jūsu sociālo mediju konti un/vai mājas lapa tiek uzlauzti vai bloķēti, nav iespēju sazināties ar sociālā medija administratoriem un atjaunot piekļuvi, kā arī nav iespēju atjaunot piekļuvi mājas lapai, nepieciešams aktivizēt iepriekš izveidotus alternatīvus kontus un lapu.

10.

Vai dažādiem datiem un informācijai, ko ikdienā izmantojat, ir izveidotas drošas un aktualizētas kopijas?

Krīzes situācijā faili (t.sk. kontaktu datubāzes) var būt nepieejami vai tikt iznīcināti, tāpēc ir jāveido kopijas (vēlams – vairākas), kā arī tās regulāri jāaktualizē.

11.

Vai ir izveidots pilnvērtīgs darbinieku kontaktu un atbildības saraksts?

Pilnvērtīgs saraksts nozīmē arī alternatīva tālruna numura iekļaušanu (ja pirmais pārstāj darboties), privātās e-pasta adreses iekļaušanu, kā arī dzīves vietas adreses un vismaz viena tuvākā cilvēka kontakta norādīšanu saziņai ārkārtas situācijā. Sarakstā jānorāda arī konkrētā darbinieka atbildība krīzes situācijā.

12.

Vai ir izveidots svarīgāko partneru un ieinteresēto pušu kontaktu saraksts?

Vēlams veidot sarakstus, kas ietver ārējo pakalpojumu sniedzējus (juridiskie, tehniskie, finanšu), vietējos glābšanas dienestus, galvenās kontaktpersonas valsts iestādēs vietējā, reģionālā un valsts līmenī, vietējās slimnīcas, partnerorganizācijas (citi mediji, faktu pārbaudes organizācijas, citas nevalstiskās organizācijas ar kurām sadarbojaties), donoru organizācijas, investorus, organizācijas valdes locekļus.



Baltijas Mediju
izcilības centrs





NOTURĪGĀ BALTĪJA

13. Vai ir skaidrs, ko darīsiet situācijā, ja nav elektrības un/vai interneta?

Informāciju, kas akūti nepieciešama krīzes laikā (piemēram, darbinieku kontakti un atbildības), jā sagatavo un jāglabā arī fiziskā formātā. Vēlams padomāt par izdrukātas informācijas ielaminēšanu, lai tā neciestu.

14. Vai ir sagatavots dežūrpersonāla rotācijas plāns?

Krīzes laikā ir būtiski sekot informācijai un izplatīt to. Bet tik pat būtiski ir pārliecināties, ka dežūrpersonāls tiek laicīgi nomainīts, lai novērstu noguruma kļūdas un izdegšanu.

15. Vai ir izstrādāts protokols gadījumiem, kad darbinieki saņem draudus?

Žurnālisti var tikt pakļauti dažāda veida apdraudējumiem: sākot ar draudiem sociālajos medijos (komentāri, personīgās ziņas) vai e-pastos, un beidzot ar fizisku aizskaršanu. Organizācijai jābūt skaidram rīcības plānam, kā katrā no šīm situācijām jārikojas, kā arī jābūt paredzētiem resursiem fiziskās drošības pastiprināšanai (piemēram, video novērošanas kameru uzstādīšana, iespēja strādāt no mājām, papildu apsardzes pakalpojumi u.c.), kā arī emocionālā atbalsta sniegšanai darbiniekiem.

16. Vai ir izveidotas dažādu krīzes komunikācijas ziņojumu sagataves?

Krīzes laikā var nebūt iespēju savlaicīgi sagatavot paziņojumus auditorijai un citām ieinteresētajām pusēm. Būtiski ir iepriekš izveidot vēstījumu sagataves (gan tekstus, gan, nepieciešamības gadījumā, vizuālus materiālus), ko krīzes laikā iespējams izplatīt uzreiz vai nedaudz pamainot. Tas ietaupa laiku un novērš kavēšanos situācijās, kad vadība nav pieejama, lai vēstījumu saskaņotu.

17. Ja krīze skar pašu organizāciju, vai ir izvēlēta persona, kas sniegs publiskus paziņojumus?

Krīzes laikā ierastie mehānismi var nedarboties (piemēram, atbildīgā persona nav pieejama vai darbaspējīga, vai nav pieņemama auditorijai). Tāpēc nepieciešams nozīmēt un sagatavot vismaz vienu personu katrā organizācijas struktūras līmenī, kas nepieciešamības gadījumā uzņemsies publisku paziņojumu veikšanu. Šīm personām jāsaņem apmācība komunikācijā ar medijiem un sabiedrību. Tas, ka persona pati strādā medijā, nenozīmē, ka tai piemīt vajadzīgās prasmes.

18. Vai ir apzināti organizācijas iekšējās komunikācijas principi un resursi?

Krīzes laikā par notiekošo un pieņemtajiem lēmumiem ir būtiski informēt ne tikai auditoriju



Baltijas Mediju
izcilības centrs



un ārējos partnerus, bet arī savus darbiniekus. Organizācijai jāvienojas par informācijas apmaiņas formātu, kas, pirmkārt, nepārslogo jau tā pārsātināto informācijas uztveri (piemēram, ir iespējams izmantot tērzēšanas lietotņu funkciju, sadalot tērzētavu apakštēmās), un, otrkārt, nosaka, kas ir primārais un sekundārais informācijas apkopošanas punkts (atbildīgā persona).



NOTURĪGĀ BALTĪJA

19.

Vai ir ieviesta apziņošanas sistēma, kuras ietvaros visi darbinieki var tikt informēti par krīzi?

Apziņošanas sistēmai jādarbojas 24/7 un tā ir regulāri jātestē. Apziņošanas sistēma var būt tik vienkārša kā, piemēram, podziņu telefons, kas nekad netiek izslēgts. Jābūt noteiktai personai, kura atbild par apziņošanu un sistēmai, kā tiek reģistrēta darbinieku atsaucība uz krīzes paziņojumu.

20.

Vai ir ieviesta apziņošanas sistēma, kuras ietvaros ieinteresētās puses var tikt informētas par krīzi?

Ieinteresētajām pusēm ir jāsaņem savlaicīga informācija par krīzi un to, kā tas ietekmē jūsu organizāciju. Iespējams izmantot iepriekš izveidotās paziņojumu sagataves.

Krīzes komunikācija

Krīzes laikā ir būtiski ne vien nodrošināt darbības nepārtrauktību, bet arī pēc iespējas ātrāk sniegt informāciju par notikumu gaitu gan auditorijai, gan ieinteresētajām pusēm, gan pašas organizācijas darbiniekiem.

1.

Vadība pieņem lēmumu par krīzes protokola aktivizāciju

Vadībai krīzes situācijas sākumposmā ir trīs uzdevumi. Pirmkārt, vadība pieņem lēmumu par to, vai situācija ir uzskatāma par krīzi. Otrkārt, ja situācija tiek novērtēta kā krīze, vadība aktivizē krīzes darbības protokolu, kas nosaka to, kā tālāk darbojas organizācija. Treškārt, vadība veic visus nepieciešamos soļus, lai par notiekošo un pieņemtajiem lēmumiem nekavējoties informētu visus medija darbiniekus.

2.

Jānosaka lēmumu pieņēmējs

Saskaroties ar pretrunīgu vai maldinošu informāciju, kā arī strādājot ierobežota laika un resursu apstākļos, arī vadības komandā var būt sarežģīti gūt vienprātību. Tādēļ, jau izstrādājot krīzes



Baltijas Mediju
izcilības centrs



protokolu, ir jānosaka atbildīgais par lēmumu pieņemšanu – kāds, kam ir nepieciešamās zināšanas, stresa noturība un pienācīga autoritāte. Šim cilvēkam jāspēj pieņemt lēmumi arī par vēstījumiem, ko (un kad!) nodot iesaistītajām pusēm.



NOTURĪGĀ BALTĪJA

3.

Ja krīze skar jūs pašus, esiet pirmie, kas par to informē

Ja krīze skārusi jūsu organizāciju, esiet pirmie, kuri paziņo par notikušo un to, kas tiek darīts, lai krīzi novērstu. Svarīgi to darīt nepārtraukti, atjauninot informāciju un stāstot par notikumu attīstību, kamēr krīze tiek pārvarēta. Ja nestāstīsiet par notiekošo, to darīs citi, un šos vēstījumus jūs nevarēsiet ietekmēt vai, maldinošas informācijas gadījumā, atspēkot.

4.

Arī krīzes komunikācijā iekļaujiet savas vērtības

Krīzes situācijas var būt dažādas, taču ikvienai organizācijai ir savas pamatvērtības, ko komunicēsiet vienmēr. Darbiniekiem, auditorijām un citām ieinteresētajām pusēm informāciju gatavojiet tā, lai vēstījumos atspoguļotos organizācijas pamatvērtības.

5.

Uzturiet komunikāciju ar visām ieinteresētajām pusēm

Krīzes situācijā nodrošiniet nepārtrauktu informācijas plūsmu, lai visām ieinteresētajām pusēm stāstītu par notikumu gaitu un to, ko esat paveikuši un plānojat veikt, lai krīzi novērstu. Tas palīdz novērst pārpratumus, paniku, kā arī ļauj gūt papildus atbalstu.

6.

Monitorējiet informatīvo telpu

Nodrošiniet pastiprinātu informācijas telpas vērošanu, lai savlaicīgi varētu reaģēt uz nekorektu notikumu interpretāciju vai dezinformāciju, kā arī saprastu, vai jūsu organizācija komunicē pietiekami aktīvi un saprotami. Ja nepieciešams, pielāgojiet savu tālāko darbību precīzākai, saprotamākai un aktīvākai informācijas aprītei.

7.

Identificējiet un laikus novērsiet kļūdainu notiekošā interpretāciju

Var pastāvēt atšķirīga izpratne par notiekošo un atšķirīgas gaidas par situācijas atrisinājumu starp jums un jūsu auditorijām un/vai ieinteresētajām pusēm. Tieši tādēļ pastāvīga komunikācija krīzes situācijā ir tik svarīga – patiesas, nepārprotamas un apstiprinātas informācijas nodošana sabiedrībai un darbiniekiem palīdz novērst kļūdainu interpretāciju un atšķirīgu izpratni



Baltijas Mediju
izcilības centrs



par notiekošo. Kļūdaina, apzināti vai neapzināti maldinoša vai nepilnīga informācija publiskajā telpā var pāraugt jaunā krīzē.



NOTURĪGĀ BALTĪJA

8. Pārliecinieties par faktiem

Krīzes laikā nereti tiek saņemts daudz pretrunīgas informācijas. Ir svarīgi pārliecināties par faktu patiesumu. Vērsieties pēc atbalsta pie partnerorganizācijām (piemēram, citiem medijiem, nevalstiskā sektora organizācijām, kas veic faktu pārbaudi), kā arī valsts amatpersonām un atbildīgajiem dienestiem.

9. Vērtējiet situāciju plašākā kontekstā

Ja krīze ir skārusi jūsu organizāciju, pārliecinieties, vai tā nav daļa no plašāka hibrīduzbrukuma. Iespējams, ka uzbrukums jūsu medijam ir tikai daļa no plašākas operācijas pret valsti. Informējiet partnerus un kontaktus valsts pārvaldē.

10. Paredziet “spiediena grupu” parādīšanos

Ja krīze ir skārusi jūsu organizāciju, iespējams, ka saskarsieties ar spiediena grupām (angliski – *pressure groups*), kas izmantos krīzi, lai aicinātu boikotēt jūsu organizāciju un rosinātu jūs uz emocionālu reakciju vai pārsteidzīgiem lēmumiem un rīcību. Bieži spiediena grupas ietver konkrētu organizāciju aktivistus, un tādējādi šīs organizācijas var izmantot jūsu krīzi savas publicitātes veidošanai.

11. Sadarbojieties!

Krīzes situācijā ir svarīgi pastiprināt jūsu vēstījumus, tādēļ nevairieties uzrunāt savus sadarbības partnerus, lai ar viņu atbalstu sasniegtu plašāku auditoriju. Partnerorganizācijas var sniegt arī praktisku atbalstu darbības nepārtrauktības nodrošināšanā.

12. Esiet vērīgi pret diskreditācijas un dezinformācijas mēģinājumiem

Mūsdienu tehnoloģijas ļauj veidot ne tikai video dziļviltojumus (*deepfake*), bet arī audio dziļviltojumus. Jūsu balss telefona sarunas laikā var tikt ierakstīta un teiktā saturs pārveidots, lai pēc tam diskreditētu jūs. Dažu krīzes situāciju laikā ir vēlams veidot telefona sarunu ierakstus (to iespējams uzstādīt kā automātisku funkciju viedtālrunī).

Autore: Elīna Lange Ionatamishvili

Redaktore: Krista Priedīte



Baltijas Mediju
izcilības centrs

