MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

DAINORA ŽALPYTĖ

KRIZIŲ KOMUNIKACIJOS VEIKSMAI NEPAPRASTOSIOS SITUACIJOS VALDYMO ATKŪRIMO FAZĖJE. ATVEJŲ ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė doc.dr. R. Dačiulytė

VILNIUS

2017

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

FACULTY OF PUBLIC GOVERNANCE

INSTITUTE OF MANAGEMENT

DAINORA ŽALPYTĖ

ACTS OF CRISIS COMMUNICATION DURING THE STAGE OF RECOVERY. A CASE STUDY

Master Thesis

Supervisor doc. dr. R. Dačiulytė

VILNIUS

2017

TURINYS

ĮVADAS.....7

1. NEPAPRASTŲJŲ SITUACIJŲ VALDYMO SAMPRATA……10

1.1.Nepaprastoji situacija ir jos valdymo ciklas…….....10

1.2. Atkūrimo fazė ir jos reikšmė nepaprastosios situacijos valdyme.....15

1.3. Informacijos sklaidos svarba atkūrimo fazės metu.....17

2. KRIZIŲ KOMUNIKACIJOS VAIDMUO NEPAPRASTOJOJE SITUACIJOJE……...20

2.1. Krizių komunikacijos samprata.....20

2.2. Krizių komunikacijos teorijos ir požiūriai.....23

2.3. Krizių komunikacijos taktikos ir atkūrimo strategijos.....24

2.4. Krizių komunikacijos priemonės.....27

3. TYRIMO METODIKA ……....30

4. KRIZIŲ KOMUNIKACIJA ATKŪRIMO FAZĖJE. Atvejų analizė……..…..34

4.1. Smolensko aviakatastrofa.....34

4.2.„Maxima“ griūtis Rygoje.....40

4.3. „Germanwings” katastrofa…….....49

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS……..….....58

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS……....61

ANOTACIJA……....68

ANNOTATION……69

SANTRAUKA……..70

SUMMARY……..73

PRIEDAI……...75

PRIEDAI

1 priedas. Krizių komunikacijos veiksmai atkūrimo fazėje. Interviu su Dalia Kutraite-Giedraitiene.....75
2 priedas. Krizių komunikacijos veiksmai atkūrimo fazėje. Interviu su Algiu Vaškevičiumi.....78
3 priedas. Krizių komunikacijos veiksmai atkūrimo fazėje. Interviu su Andrejumi Račkovskiu.....84
4 priedas. Krizių komunikacijos veiksmai atkūrimo fazėje. Interviu su Vlada Musvydaite……87
5 priedas. Krizių komunikacijos veiksmai atkūrimo fazėje. Interviu su Milda Jankauskiene…….90

LENTELĖS

1. Komunikacijos veiksmų atkūrimo fazėje struktūrinis palyginimas.....58

PAVEIKSLAI

1. Nepaprastosios situacijos valdymo ciklas……14
2. Situacinės krizių komunikacijos teorijos modelis…….25
3. Rusijos vykdomos politios vertinimas tarptautiniu mastu……40
4. Pasitikėjimas V. Putino asmeniu ir jo vykdoma užsienio politika……....41
5. Pirmoji „Maximos“ vieša žinutė Facebook paskyroje.....43
6.„Germanwings” svetainė nefunkcionavimas nepaprastosios situacijos metu……52
7. Bendrovių „Germanwings” ir „Lufthansa“ logotipų spalvos pakeitimai po katastrofos……...53

ĮVADAS

Temos aktualumas. Atkūrimo fazėje viskas, kas įvyko nepaprastosios situacijos metu, grįžta į funkcionalią būklę. Šioje fazėje svarbus vaidmuo atitenka per žiniasklaidos priemones viešinamai informacijai, kurios sklaidą užtikrina krizių komunikacijos specialistai arba organizacijos įgalioti asmenys. Krizių komunikacija atkūrimo fazėje pasiekia patį intensyviausią lygį – būtent šiuo momentu teisingai įvykdyta komunikacijos strategija padeda atkurti verslo ar politinės organizacijos reputaciją, nuraminti visuomenę, prisidėti prie nukentėjusių gerovės atkūrimo, suteikti vilties, padrąsinti ir užtikrinti, kad įvykis nepasikartos. Neteisingai pasirinkta krizių komunikacijos strategija (arba jos nebuvimas) nepaprastosios situacijos valdymo atsigavimo fazės metu gali lemti milžiniškus nuostolius, reputacijos ar įvaizdžio sugadinimą, priešišką visuomenės požiūrį, nusivylimą, protestus. Informacijos sklaidos prasme atkūrimo fazė svarbi ir tuo, kad tinkama ir strategiškai apmąstyta krizių komunikacija leidžia pagreitinti visuomenės grįžimo į įprastinį gyvenimo ritmą procesą, padidinti visuomenės atsparumą, kai kuriais atvejais – net pagerinti organizacijos įvaizdį ir pozicionavimą visuomenėje. Dėl šių priežasčių krizių komunikacijos veiksmai turi būti nagrinėjami ir analizuojami įvairiais pjūviais. Nuosekliai išnagrinėti jie gali tapti prevencine priemone, medžiaga nepaprastosios situacijos valdymo pasirengimui.

Temos ištirtumas. Krizių komunikacijos veiksmus, mokslo objektą, teorijas ir strategijas, vykdomas nepaprastosios situacijos atkūrimo fazėje ištyrę ir aprašę užsienio teoretikai, tokie kaip Timothy Coombs ir Sherry J. Holladay („The Handbook of Crisis Communication“), Mathew Seeger („Theorizing Crisis Communication“), William Benoit („Revisiting the Theory of Image Restauration Strategies“), Kathleen Fearn-Banks („Crisis Communications: A Cassebook Approach“) ir kiti. Lietuvių autorių tyrinėjimų krizių komunikacijos tema nėra daug – krizių komunikacija kaip tarpdisciplininis dalykas dažniausiai integruojama į viešųjų ryšių mokslą ir krizių vadybos discipliną. Krizių komunikacijos veiksmų svarbą nepaprastosiose, ekstremaliosiose situacijose ir krizėse aptaria Arvydas Survila („Nepaprastųjų situacijų valdymas“), Birutė Pitrėnaitė („Ekstremaliųjų situacijų komunikacija: teoriniai aspektai ir praktika Lietuvoje“), šalies viešųjų ryšių specialistai, žiniasklaidos atstovai.

Darbo problema. Visi nepaprastosios situacijos valdymo atsigavimo fazėje atlikti komunikaciniai veiksmai turi svarbią reikšmę visame valdymo procese ir tiesiogiai veikia ir atsakingą organizaciją, ir visuomenės požiūrį į ją. Lietuvoje dar nėra gilių krizių komunikacijos tradicijų, nes ši sritis nėra atskirta nuo viešųjųryšių ar komunikacijos mokslo bendrąja prasme objekto. Vis dėlto, krizių komunikacija, jos strategijos, taktikos ir priemonės skiriasi nuo įprastinių visuomenės nuomonės formavimo priemonių ir būdų vien dėl to, kad

krizės metu streso apimta visuomenė kitaip girdi, įsisavina ir supranta jiems teikiamą informaciją, kuri gali atlikti ir gyvybiškai svarbią funkciją. Mokslinių tyrimų ir konkrečių atvejų analizių ir kvalifikuotų šios srities specialistų trūkumas dažnai lemia tai, kad nepaprastosios situacijos valdymo metu atliekama daug komunikacinių klaidų, kurios vėliau perauga į priešiškas visuomenės reakcijas, atmetimą. Vakarų šalyse krizių komunikacijai skiriama didesnė reikšmė, suvokta, kad įvykus nepaprastajai situacijai jos suvaldymas informaciniame lauke gali padėti sumažinti žalą ir situaciją stabilizuoti, arba atvirkščiai, sukelti suirutę.

Tyrimo objektas. Krizių komunikacijos veiksmai, atlikti nepaprastosios situacijos valdymo atkūrimo fazėje.

Darbo tikslas. Ištirti, kokios krizių komunikacijos strategijos, taktikos ir priemonės buvo pasirinktos nepaprastosios situacijos valdymo atkūrimo fazėje skirtingų įvykių skirtingose šalyse atveju.

Norint pasiekti darbo tikslą, išsikelti šie **darbo uždaviniai:**

1. Remiantis moksline literatūra, perteikti nepaprastosios situacijos sampratą ir aptarti valdymo ciklo fazes.
2. Atskleisti krizių komunikacijos sampratą, pagrindines krizių komunikacijos teorijas, strategijas ir priemones.
3. Atlikus atvejų analizę, išskirti krizių komunikacijos nepaprastosios situacijos valdymo atkūrimo fazėje padarytus veiksmus, pasirinktas strategijas ir priemones.
4. Aptarti analizuotų atvejų krizių komunikacijos rezultatus ir poveikį, veiksmingumo didinimo galimybes, pasitelkiant ekspertų nuomonę ir išvadas.
5. Pateikti išvadas ir pasiūlymus.

Hipotezė. Krizių komunikacijos veiksmai nepaprastosios situacijos valdymo atkūrimo fazėje lemia nepaprastosios situacijos suvaldymo efektyvumą ir daro tiesioginę įtaką tolimesniam visuomenės požiūriui į organizaciją.

Darbe naudojami mokslinio tyrimo metodai. Mokslinės literatūros sisteminimas, analizė ir apibendrinimas, dokumentų analizė, atvejo analizė, nestandartizuotas ekspertinis interviu.

Darbo struktūra. Darbą sudaro keturios pagrindinės dalys: pirmojoje dalyje pateikiama mokslinių šaltinių analizė, leidžianti suvokti nepaprastosios situacijos sampratą, bruožus, pagrindines nepaprastosios situacijos kilimo priežastis, valdymo ciklą, atkūrimo fazės reikšmę ir informacinės sklaidos nepaprastosios situacijos metu svarbą.

Antrojoje darbo dalyje daugiausiai dėmesio skiriama krizių komunikacijos sampratai atskleisti. Analizuojamas krizių komunikacijos objektas, jo kilmė. Aprašomi pirmieji krizių komunikacijos pavyzdžiai, pristatomos krizių komunikacijos teoretikų mokslinės teorijos, pagrindinės reputacijos atkūrimo taktikos, komunikacijos strategijos, veiksmai bei priemonės.

Trečiojoje dalyje pristatoma darbo metodika, suformuluojamas tyrimo tikslas, tikslui pasiekti iškeliami uždaviniai. Įvardijami ir aprašomi tyrimo metodai, pagrindžiamas metodų ir skirting analizės atvejų pasirinkimas. Aprašomas tyrimo objektas, instrumentarijus, pagrindžiama tyrimo etika.

Ketvirtojoje darbo dalyje turinio analizės principu nagrinėjamos trys nepaprastosios situacijos, kurių metu atkūrimo fazėje buvo vykdomi krizių komunikacijos veiksmai – Smolensko aviakatastrofa, „MAXIMA“ parduotuvės griūtis Rygoje ir „Germanwings“ orlaivio tragedija. Kiekvieno atvejo krizių komunikacijos veiksmai atkūrimo fazėje nagrinėjami chronologine seka – pradedant nuo pirmosios visuomenei išplatintos žinutės iki tol, kol visuomenės ir žiniasklaidos susidomėjimas ima blėsti ir įvykis pasitraukia iš pagrindinio žiniasklaidos naujienų tinklelio. Atlikus komunikacinių veiksmų analizę chronologine seka, apibūdinami teigiami ir neigiami vykdytos komunikacinės strategijos būdai, pasitelkiant ekspertų interviu. Po kiekvieno atvejo analizės pateikiami krizių komunikacijos rezultatai.

Penktojoje darbo dalyje pateikiami tyrimo rezultatai, šeštojoje – pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Darbo pabaigoje pateikiamas bibliografinių nuorodų sąrašas, anotacija (lietuvių ir anglų kalbomis) bei santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis).

1. NEPAPRASTŲJŲ SITUACIJŲ VALDYMO SAMPRATA

Nepaprastųjų situacijų valdymo procesai negali būti suvokti be teorinio pagrindo ir nepaprastosios situacijos sampratos, kuri apibrėžiama tyrėjų ir mokslininkų darbuose. Nors nepaprastųjų situacijų valdymo pavyzdžių galima rasti dar senovės istorijos laikotarpyje, šiuolaikinis požiūris į nepaprastąją situaciją ir jos valdymą pradėtas formuoti XX a. pabaigoje. Žymiausi nepaprastųjų situacijų sampratos teoretikai yra David M. Kreps[1], Enrico Quarantelli[2], Thomas E. Drabek[3] ir kiti užsienio mokslininkai. Lietuvoje nepaprastųjų situacijų valdymą nagrinėja A.Survila[4], B. Pitrėnaitė[5] ir kiti šalies teoretikai bei praktikai.

1.1 Nepaprastoji situacija ir jos valdymo ciklas

Egzistuoja daug skirtingų nepaprastosios situacijos apibrėžimų, kuriuos pasiūlė šios srities teoretikai. Pagal E. Quarantelli, nepaprastoji situacija – tai įvykiai, sukelti grėsmės pasireiškimo arba staigaus gamtinių ir technologinių veiksmų poveikio, kuris savo ruožtu sukelia neigiamų padarinių.[6] D.M. Kreps nepaprastąsias situacijas apibrėžė kaip neeilinius įvykius, kurie parodo, kaip susijusios fizinių sąlygų, materialios žalos ir socialinės veiklos sutrikdymo sampratos.[7] Jungtinių Tautų tarptautinėje nelaimių mažinimo strategijoje pateikiamas toks nepaprastosios situacijos apibrėžimas – tai neeilinis nelaimingas įvykis, kuris sutrikdo visuomenės funkcionavimą ir sukelia žmogiškųjų išteklių, materialinių, ekonominių ar aplinkos nuostolių, viršijančių nukentėjusiųjų galimybes susidoroti su jais naudojant savo turimus išteklius. Strategijoje įvardyti keturi bruožai, pagal kuriuos įvykį galima laikyti nepaprastąja situacija, jeigu įvykis atitinka nors vienas iš jų:

1. Turi būti pranešta apie daugiau nei dešimties žmonių žūtį;
2. Turi būti pranešta apie tai, kad daugiau nei šimtas sužeista;
3. Nacionalinė šalies vyriausybė paskelbė šalyje nepaprastąją situaciją;

---

[1] David M. Kreps, „Disasters, Sociology of." iš *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences,* N. J. Smelser, P.B. Baltes, (Amsterdam: Elsevier, 2001), 3718 – 3721.

[2] E.L. Quarantelli, „Disaster Crisis Management", *Disaster Research Center University of Delaware* (1986), 2-10. http://dspace.udel.edu/bitstream/handle/19716/487/PP113.pdf?sequence=3&isAllowed=y

[3] Thomas E. Drabek, *Emergency management. Strategies for maintaining organizational integrity* (Niujorkas: Springer-Verlag, 1990) 15- 169.

[4] Arvydas Survila, *Nepaprastųjų situacijų valdymas* (Vilnius: Registrų centras, 2015), 14-15.

[5] Birutė Pitrėnaitė, „Ekstremalių situacijų valdymo sistemos projektavimo principai ir jų vertinimas*", Viešoji politika ir administravimas, 22* (2007), 17- 28. https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12690/2246-4801-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

[6] Laurence Dominique Renee Pearce, „An Integrated Approach For Community Hazard, Impact, Risk and Vulnerability Analysis", *The University of British Columbia* (2000), https://open.library.ubc.ca/cIRcle/collections/ubctheses/831/items/1.0099665

[7] David M. Kreps, op.cit. 3718 – 3721.

4. Nacionalinė šalies vyriausybė pateikė tarptautinės pagalbos prašymą.[8]

A. Survila savo knygoje „Nepaprastųjų situacijų valdymas“ siūlo nepaprastąją situaciją laikyti neeiliniu įvykiu, darančiu didelę žalą žmogiškiesiems ištekliams ir turtui, ir kurio padariniai gerokai viršija bendruomenės galias atsikurti. [9]

Viešajame diskurse ir informacijos sklaidos priemonėse nepaprastoji situacija dažnai painiojama su nepaprastąja padėtimi arba ekstremaliąja situacija, tačiau šios sąvokos turi kitas sampratas. Lietuvos Respublikos nepaprastosios padėties įstatyme apibrėžta, kad nepaprastoji padėtis – tai ypatingas teisinis rėžimas valstybėje ar jos dalyje, leidžiantis taikyti Lietuvos Respublikos Konstitucijoje ir nepaprastosios padėties įstatyme numatytus laikinus naudojimosi fizinių asmenų teisėmis ir laisvėmis apribojimus ir laikinus juridinių asmenų veiklos apribojimus. Nepaprastoji padėtis gali būti įvedama, kai dėl valstybėje susidariusios ekstremalios situacijos kyla grėsmė Lietuvos Respublikos konstitucinei santvarkai ar visuomenės rimčiai. Nepaprastoji padėtis šalyje gali tęstis ne ilgiau kaip šešis mėnesius, o sprendimą įvesti nepaprastąją padėtį priima Seimas, ne sesijų metu – Prezidentas. Įstatyme apibrėžta ir ekstremalioji situacija – tai padėtis, kuri atsiranda dėl gamtinio, techninio, ekologinio ar socialinio pobūdžio priežasčių ir sukelia staigų bei didelį pavojų žmonių gyvybei ar sveikatai, turtui, gamtai arba lemia žmonių žūtį, sužalojimą arba turtinius nuostolius.[10] Apibendrinant skirtumus tarp šių trijų sampratų, galima teigti, kad ekstremalioji situacija yra nepaprastosios padėties įvedimo – teisinio rėžimo – priežastis. Visos nepaprastosios situacijos gali būti laikomos ir ekstremaliosiomis situacijomis, tačiau ne visos ekstremaliosios situacijos atitinka nepaprastosios situacijos bruožus, įvardytus JTO tarptautinėje nelaimių mažinimo strategijoje. Labai svarbu įsisąmoninti šį skirtumą tam, kad būtų galima suvokti nepaprastosios situacijos valdymo procesus ir teisingai identifikuoti įvykius, kurie lems tų procesų efektyvumą.

Teoretikų darbuose tradiciškai išskiriamos trys nepaprastųjų situacijų priežasčių rūšys, tačiau mokslininkas T.E. Drabek pasiūlė ir ketvirtąją – ekologinę – priežastį. Nuo tol mokslininkai įvardija keturias nepaprastųjų situacijų priežastis:

1. Gamtinės (stichinės nelaimės, gaisrai, epidemijos ir kt.);
2. Technologinės (sprogimai, į aplinką patekę teršalai, pastatų griūtys, transporto avarijos ir kt.);
3. Civilinės- socialinės (teroro aktai, riaušės, neramumai, provokacijos, kariniai veiksmai);
4. Ekologinės (sausumos būklės, atmosferos, hidrosferos pakitimai).[11]

---

[8] Arvydas Survila, op. cit. 14-15.

[9] Arvydas Survila, *supra* note, 4:15.

[10] „Lietuvos Respublikos nepaprastosios padėties įstatymas“, Nr. IX – 938, https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.845C6618A647

[11] Laurence Dominique Renee Pearce, *supra* note, 1:10.

Nepaprastųjų situacijų valdymo procesas apibrėžiamas kaip tarpdisciplininis dalykas, paremtas strateginio valdymo procesais, kurie naudojami siekiant organizacijos vertybes, turtą ir reputaciją apsaugoti nuo pavojaus ir rizikų, kurios gali sukelti nelaimes ar katastrofas.[12] T. E. Drabek nepaprastųjų situacijų valdymo procesą apibūdino kaip veiksmus, kurie yra vykdomi prieš nepaprastąją situaciją, įgyvendinami jos metu ir jai įvykus.

Nepaprastųjų situacijų valdymo sąvoka apima rizikos mažinimo, pasirengimo, atsako ir atkūrimo veiklas. Šios veiklos sudaro nepaprastosios situacijos valdymo ciklą:

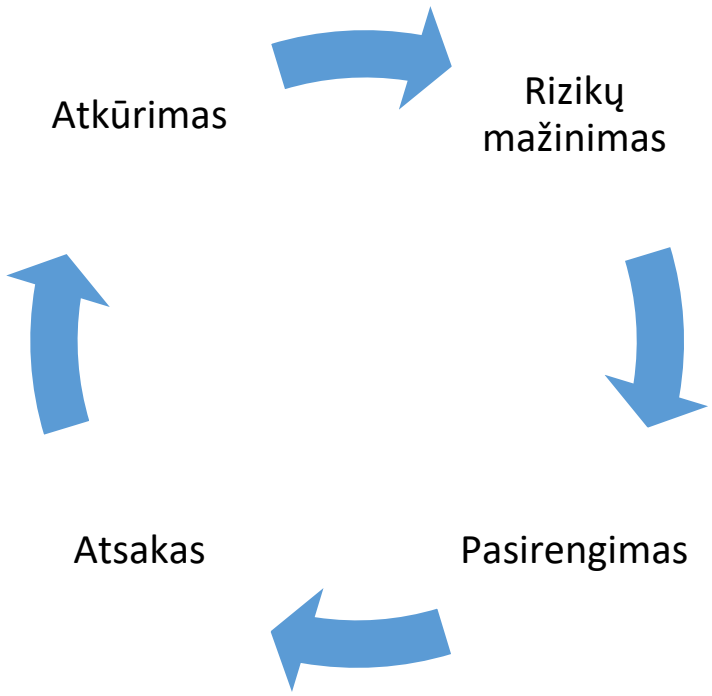
1. Rizikos mažinimas (švelninimas). Šis etapas laikomas kritiniu nepaprastosios situacijos valdymo etapu, kuris, skirtingai nei kiti trys ciklo etapai, vyksta nepaprastajai situacijai dar neprasidėjus. Rizikų mažinimas – tai grėsmių identifikavimas, vertinimas ir mažinimas. Rizikos mažinimo procesas susijęs su pažeidžiamumo analize, reagavimu į potencialias grėsmes ir galimų padarinių numatymu. Nepaprastosios situacijos sunkumo lygis priklauso nuo to, kiek įtakos tai padarė visuomenei, todėl rizikos mažinimas tampa pagrindine prevencine priemone, siekiant situacijos išvengti. Šiam ciklo procesui naudojamos švelninimo priemonės, kurios gali būti struktūrinės arba nestruktūrinės. Struktūrinės priemonės susijusios su technologiniais sprendimais (pavyzdžiui, pylimams, skirtiems potvynių prevencijai, įrengti). Nestruktūrinės švelninimo priemonės – tai įstatymai, teisės aktai, draudimas).

2. Pasirengimas. Šis etapas susijęs su planavimu, organizavimu, vadyba, mokymais, apsirūpinimu technika, pratybomis ir veiksmų tobulinimu tam, kad būtų užtikrintas efektyvus koordinavimas tiek nepaprastosios situacijos prevencijos metu, tiek jai vykstant ir po jos. Pasirengimo fazėje sukuriamas veiksmų planas su jau iš anksto nustatytomis rizikomis ir grėsmėmis. Svarbus veiksmas pasirengimo stadijoje – aukų skaičiaus prognozavimas vienu ar kitu nepaprastosios situacijos atveju. Prognozavimas padeda apskaičiuoti resursus, kuriuos reikėtų pasitelkti įvykiui įvykus.

3. Atsakas. Šis etapas apima veiksmus, kurie vykdomi iškart po įvykio. Atsako fazėje mobilizuojamos visos priemonės, kurios buvo numatytos pasirengimo fazės metu. Atsako fazėje vykdomais veiksmais siekiama sumažinti grėsmės poveikį ir apsisaugoti nuo tolimesnių grėsmių. Atsako metu svarbu ir disciplinuoti procesai, ir greitis. Gebėjimas greitai suburti komandą, kuri koordinuotų ir valdytų procesą, skirtų ir tinkamai paruoštų atsakingą asmenį pirmajam viešam pasisakymui, leidžia organizacijai judėti toliau ir laikytis numatytos strategijos, greitai reaguoti į kintančias aplinkybes ir įsisavinti naują informaciją. Komunikaciniu požiūriu atsako fazė svarbi tuo, kad jos metu yra pradėdama vykdyti krizių komunikacija.[13]

[12] The international emergency management society, *Training for Rural Communities in Emergency Management and Emergency situations:* (Bucharest: Centrul Naţional De Pregătire In Managementul Medical Al Dezastrelor, 2012), 20.
[13] *Ibid*., 24.

4. Atkūrimas. Tai grįžimas į funkcionalią būklę po nepaprastosios situacijos. Atkūrimo fazės metu atstatoma infrastruktūra, kultūrinis paveldas, visuomenės būklė, už nepaprastąją situaciją atsakingų organizacijų ar asmenų reputacija. Atkūrimo fazės metu visos pastangos dedamos į tai, kad viskas būtų atkurta geriau ir kokybiškiau nei buvo prieš tai. Paraleliai su infrastruktūros, kultūrinio paveldo ir visuomenės būklės atkūrimu vykdomi ir grėsmių mažinimo, švelninimo strateginiai pokyčiai. Atkūrimo fazė gali tęstis neribotą laiką – nuo kelių dienų iki kelių metų. [14]



1 pav. Nepaprastosios situacijos valdymo ciklas. (Šaltinis: sudaryta pagal A. Survilą (2015)

Nepaprastosios situacijos samprata ir jos valdymo ciklas yra esminiai teorijos dalykai, kuriuos suvokus ir išnagrinėjus galima parengti bei įgyvendinti efektyvų nepaprastosios situacijos valdymo planą. Nepaprastoji situacija, savo bruožais besiskirianti nuo nepaprastosios padėties, ekstremaliosios situacijos ar krizės, mokslininkų apibūdinama kaip neeilinis nelaimingas įvykis, viršijantis bendruomenės galimybes atsikurti bei atitinkantis bent vieną iš keturių Jungtinių Tautų nelaimių mažinimo strategijoje išskirtų savybių. Nepaprastųjų situacijų valdymas paremtas strateginio valdymo procesais, kurie sudaro keturias fazes: rizikų mažinimą, pasirengimą, atsaką ir atkūrimą. Kiekvienoje fazėje vykdomi ir įgyvendinami veiksmai apima nepaprastųjų situacijų prevenciją (rizikų mažinimo fazėje), pasirengimą atlaikyti nepaprastąją situaciją (pasirengimo fazėje), nelaimės metu vykdomus veiksmus (atsako fazėje) ir grįžimą i funkcionalią

[14] Arvydas Survila, *supra note*, 3: 21.

būklę (atkūrimo fazėje). Visos valdymo ciklą sudarančios fazės turi lemiamą reikšmę nepaprastosios situacijos metu, kuomet, įvykus neeiliniam įvykiui siekiama maksimaliai sumažinti padarinius, išsaugoti žmonių gyvybes, benduomenės gerovę ir kaip įmanoma greičiau grįžti į funkcionalią būklę.

1.2. Atkūrimo fazė ir jos reikšmė nepaprastosios situacijos valdyme

Atkūrimo fazė prasideda tuomet, kai grėsmė visuomenei ir žmonių gyvybėms atslūgsta. Svarbiausias tikslas šioje fazėje – sugrąžinti visuomenę į funkcionalią būklę ir kuo greičiau viską atkurti. Atkūrimo fazė svarbi nukentėjusiesiems ir paveiktai teritorijai „reintegruotis“ į įprasto gyvenimo ritmą, atsižvelgiant į kilusias nepaprastosios situacijos pasekmes. Šioje fazėje prioritetine tvarka atkuriamas pagrindinių paslaugų sektorius, šalinami fiziniai, socialiniai, ekonominiai padariniai. Atkūrimo fazė nuo atsako fazės skiriasi tuo, kad atkūrimo metu daromi sprendimai ir dedamos pastangos, kurios turi būti įgyvendintos iškart po skubių ir neatidėliotinų veiksmų, įvykdytų atsako fazėje. Atkūrimo fazėje visais įmanomais veiksmais stengiamasi atstatyti normaliai funkcionuojančią visuomenės sistemą, o tai gali tęstis neribotą laiką, priklausomai nuo nepaprastosios situacijos masto. Praktikoje šios dvi fazės persidengia - atkūrimo fazė prasideda dar tada, kai vyksta atsako fazė. [15] Nepaprastųjų situacijų valdymo tyrimuose akcentuojama, kad atkūrimo fazė gali prasidėti ir praėjus vos kelioms valandoms po įvykio ir vykti nenuosekliai. Vis dėlto, atkūrimo fazė yra pati kompleksiškiausia nepaprastosios situacijos valdymo ciklo dalis. Pagrindinis atkūrimo fazės tikslas – grįžti į funkcionalią padėtį – apima šiuos pagrindinius aspektus: bendruomenių atkūrimą, resursų valdymą, finansavimo galimybes, atsaką į visuomenės gerovės poreikius, strateginių tikslų ir prevencinių priemonių tobulinimą bei vystymą.

1. Bendruomenių atkūrimas susijęs su fizine rekonstrukcija, pastatų restauracija ir visuomenės pasitikėjimo atgavimu. Šie procesai atkūrimo fazėje turi būti atliekami efektyviai ir atsižvelgiant į bendruomenių poreikius. Bendruomenių autoritetai ir valdžios atstovai, išrinkti tose vietovėse, kur įvyko nepaprastoji situacija, privalo atstovauti bendruomenės poreikius ir atsiliepti į jų pagalbos prašymus. Bendruomenių atkūrimo procese atsakingos organizacijos privalo palaikyti ryšį su interesų grupėmis, bendruomenių vadovais, vykdant pasirinktą komunikacijos strategiją. Svarbaus asmens pasirodymas įvykio vietoje taip pat yra neišvengiama šio proceso dalis. Atsakingas asmuo turi viešai pristatyti būdus, kurie padidintų žmonių sąmojingumą, suvokimą apie prevencines priemones ir atkūrimo veiksmus, kurie jau įgyvendinti.

[15] Arvydas Survila ir Vainius Smalskys, „Incidento valdymo struktūros modernizavimas nepaprastųjų situacijų atsako fazei valdyti“, *Viešoji politika ir administravimas 16, 1* (2017) 138-153. https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14685/4600-10191-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

2. Resursų valdymas. Nepaprastoji situacija, besitęsianti kelias dienas, paveiks tiek žmogiškuosius, tiek materialinius organizacijos resursus. Efektyvus resursų valdymas svarbus tam, kad organizacija galėtų ir toliau funkcionuoti ir nesukeltų dar didesnės suirutės. Atsako fazėje dalis organizacijos darbuotojų ims vykdyti nepaprastosios situacijos valdymo planą ir jiems priskirtas atsakomybes, todėl žmogiškieji resursai turi būti paskirstyti taip, kad jų kasdienes funkcijas galėtų perimti kiti darbuotojai. Šio proceso metu visi organizacijos darbuotojai turi būti nuolat informuojami apie procesus ir veiksmus, kurių imasi organizacija, stengdamasi sumažinti nuostolius ir padarytą žalą. Komunikaciniu požiūriu šiame procese labai svarbu informacijos nuoseklumas vidinėje organizacijos komunikacijoje tam, kad neatsirastų skirtingos įvykio interpretacijos, gandai, sukeliantys informacinį triukšmą ir trukdantys vykdyti numatytą ir krizių komunikacijos, ir nepaprastosios situacijos valdymo strategiją.

3. Finansavimo galimybes ir resursus svarbu apsibrėžti dar nepaprastosios situacijos pasiruošimo stadijoje, atliekant grėsmių analizę. Šis atkūrimo fazės aspektas susijęs su skubių išlaidų sistemos sukūrimu, gebėjimu net ir nepaprastosios situacijos metu išlaikyti tikslią finansinę apskaitą, komunikuoti su draudimo sektoriumi. Atkūrimo fazėje apsvarstomas ir nepaprastosios situacijos poveikis organizacijos ateities biudžetui. Svarbu apgalvoti ir išorines finansavimo galimybes, pavyzdžiui, lėšų aukojimą.

4. Atsakas į visuomenės gerovės poreikius ir pagalba tiems, kurie yra paveikti nepaprastosios situacijos yra kritiškai svarbus atkūrimo fazės aspektas. Socialinės tarnybos nėra vienintelės institucijos, kurios turi rūpintis visuomenės gerovės užtikrinimu nepaprastajai situacijai įvykus. Kiekvienas individas krizinę situaciją išgyvena skirtingai, todėl teikiama bet kokios rūšies pagalba ir palaikymas turi būti koordinuotas, vykdomas išreiškiant empatiją, užuojautą be įkyraus kamantinėjimo ar kišimosi į asmeninę erdvę. Šioje procese, siekiant išsiaiškinti visuomenės lūkesčius, problemas ir vyraujančias nuotaikas, pasitelkiamos savanorių organizacijos.

5. Strateginių tikslų ir prevencinių priemonių vystymas susijęs su aukštesnių pareigybių perskirstymu, specialių grupių organizacijos viduje kūrimas, kurioms skiriamos užduotys išanalizuoti pirmosiose nepaprastosios situacijos valdymo fazėse padarytas klaidas, įtraukiant naujas prevencines priemones. Šiame etape vis dar labai svarbi nuoseklus komunikacijos strategijos laikymasis, nes atsako fazės pabaigoje arba jai jau pasibaigus, nacionalinės ar tarptautinės žiniasklaidos dėmesiui nuslūgs, tačiau vietinės žiniasklaidos priemonės ir toliau rodys interesą analizuoti įvykusią nepaprastąją situaciją, jos padarinius ir valdymo plano klaidas. Kuriant strateginius tikslus svarbu įvertinti įvykio padarytą ekonominę žalą, padarinius aplinkai, vykdyti pasitikėjimo palaikymo strategiją. [16]

[16] „Recovery: An Emergency Management Guide“, Goverment of United Kingtom, Cabinet Office publishing. Žiūrėta 2017 spalio 16 d. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/62228/recovery-emergency-management-guide.pdf

Atkūrimo fazė pagal savo trukmę skirstoma į tipus:

1. Trumpalaikė atkūrimo fazė prasideda iškart su atsako veiksmais vos tik įvykus nepaprastajai situacijai. Trumpalaikio atkūrimo priemonėmis siekiama stabilizuoti visuomenės ritmą – tai gali būti būsto suteikimas, vandens, maisto ar psichologinės pagalbos teikimas. Svarbu tai, kad trumpalaikėje atkūrimo fazėje, kuri vyksta lygiagrečiai su atsako fazės operacijomis, jau turi būti pradedami krizių komunikacijos strateginiai veiksmai.

2. Ilgalaikė atkūrimo fazė nevykdoma tol, kol vis dar juntami stiprūs nepaprastosios situacijos padariniai. Ilgalaikės atkūrimo fazės veiksmai dažniausiai susiję su pastatų atstatymu, renovacija, šalies ekonomikos atstatymu.[17] Šios fazės metu bandoma už nepaprastąją situaciją atsakingos organizacijos ar asmens reputaciją, įvaizdį visuomenėje, tolimesnį kompanijos ar organizacijos funkcionavimą.

Australų mokslininkas Brendan Jones kaip vieną iš svarbiausių efektyvaus atkūrimo elementų išskyrė išankstinį atsakomybių pasidalijimą organizacijoje. Pasak jo, visos organizacijos turi jau pasirengimo fazėje suformuoti grupę specialistų, kurie dirbs nepaprastosios situacijos atsako ir atkūrimo fazių metu. Grupę turi sudaryti nepaprastosios situacijos valdymo grupės vadovas, trikdžių informacinėse kompiuterinėse sistemose specialistas, įrenginių/pastatų inžinierius, asmuo, atsakingas už kontaktų duomenų bazę ir paslaugų tiekimą, už žmogiškuosius išteklius atsakingas darbuotojas, apsaugos darbuotojas ir viešųjų ryšių specialistai, komunikuojantys su žiniasklaida ir dirbantys su socialiniais tinklais.[18] Šie asmenys ar jų grupės pirmieji turi sureaguoti į įvykį ir teikti nurodymus bei informaciją, susijusią su jų atsakomybės sritimi.

Atkūrimo fazė svarbi tiek vadybiniu, tiek komunikaciniu aspektu – šioje nepaprastosios situacijos valdymo ciklo fazėje strateginiai valdymo procesai persidengia su komunikaciniais veiksmais, kurie koreliuodami tarpusavyje suteikia potencialią galimybę visuomenei ir vėl funkcionuoti, o atsakingai organizacijai – reabilituoti savo įvaizdį. Atkūrimo fazėje atliktų veiksmų efektyvumas priklauso nuo išankstinio atsakomybių pasidalijimo, padarytų klaidų analizės ir operatyvumo vykdant nepaprastosios situacijos valdymo plane numatytus veiksmus.

1.3. Informacijos sklaidos svarba nepaprastosios situacijos atkūrimo fazės metu

Nepaprastosios situacijos metu streso apimta visuomenė kitaip suvokia, girdi ir interpretuoja informaciją. Labai svarbu tikslingai pasirinkti, kokie komunikacijos kanalai ir metodai turi būti naudojami įvykio metu ir po jo tam, kad skleidžiama informacija būtų suprantama ir pasiektų reikiamą auditoriją.

[17] Arvydas Survila, *supra* note, 1: 329.

[18] Brendan Jones, „Will your plans survive a crisis? Principles for ensuring an effective recovery“, *Journal of Business Continuity & Emergency Planing 10, 3* (2016): 203, http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=b4732835-213b-4963-b172-26175e439405%40sessionmgr4009

Komunikacijos būdo pasirinkimas ir informacijos kokybė ypač svarbi tuomet, kai yra orientuota į mažamečius vaikus, vyresnius žmones, žmones su negalia, o komunikaciniai procesai turi būti vykdomi taip, kad kiek įmanoma sumažintų visuomenei sukeltą stresą ir nežinomybę. Komunikaciniai veiksmai apima aliarmus ir įspėjimus, nurodymus dėl evakuacijos veiksmų, perspėjimus dėl komendanto valandos įvedimo, savisaugos pranešimus, informaciją apie atsakingų šalių veiksmus atsako fazėje ir kt. Šiandien galima rinktis iš plataus spektro visuomenės informavimo būdų ir kanalų, kurie nepaprastosios situacijos metu leidžia greičiau pasiekti auditoriją. Tai spausdintinė žiniasklaida, televizija, radijas, interneto portalai, socialiniai tinklai.

Lengvai prieinama, suprantama ir tinkamais kanalais išplatinta informacija atkūrimo fazės metu gali atlikti daug svarbių funkcijų, kurias įvardija JAV federalinė nepaprastųjų situacijų valdymo agentūra FEMA (angl. Federal Emergency Management Agency):

1. Išsaugoti gyvybes ir sumažinti sužalotų asmenų skaičių. Žinojimas, kokių savisaugos veiksmų galima imtis, žmonėms leidžia sumažinti rizikas ir apsaugoti artimuosius. Informacijos sklaida po nepaprastosios situacijos padeda šeimoms surasti savo narius.

2. Edukuoti, informuoti ir pakeisti visuomenės požiūrį. Informuota ir edukuota visuomenė visais atvejais bus labiau pasirengusi nepaprastajai situacijai.

3. Siekti visuomenės bendradarbiavimo. Informacijos sklaida gali tapti instrumentu, padedančiu suformuoti savanorių grupes, paraginti visuomenę bendradarbiauti su tyrėjais, policija, padėti evakuotis.

4. Užtikrinti pasitikėjimą. Laiku ir aiškiai pateikta informacija visuomenei suteikia pasitikėjimo jausmą, sumažina stresą ir nežinomybę.[19]

Nepaprastosios situacijos atkūrimo fazėje visuomenės lūkesčiai gauti aktualią informaciją pasiekia aukščiausią lygį. Pirmiausia dėl to, kad žmonėms reikia tikslios ir visapusiškos informacijos apie tai, kokios priežastys lėmė nepaprastąją situaciją, kokia bus jos žala ir padariniai. Visų antra, visuomenė tikisi, kad viskas, kas sutrikę, pradės funkcionuoti per itin trumpą laiką. Dėl šių priežasčių kiekviena organizacija privalo turėti detalią krizių komunikacijos strategiją, kurią vykdant nepaprastosios situacijos metu bus užtikrinta nuosekli, nuolat atnaujinama informacijos sklaida per skirtingus komunikacinius kanalus. Informacijos sklaidos svarbą iliustruoja 1993-aisiais teoretiko M. Brown JAV bei Europoje atliktų tyrimų rezultatai: beveik 80 procentų privačių kompanijų, kurios krizinės situacijos metu nesugebėjo visuomenei perduoti aiškią ir nuoseklią informaciją bei nesilaikė arba neturėjo strateginio valdymo plano, iš verslo

[19] Federal Emergency Management Agency, „Communicating in a Emergency“, 2014 Vasaris, https://training.fema.gov/emiweb/is/is242b/student%20manual/sm_03.pdf

sektoriaus pasitraukė vidutiniškai per du metus nuo įvykusios nepaprastosios situacijos ar krizės.[20] Australų mokslininkas Les Coleman savo tyrime išnagrinėjęs Australijos korporacijose 1991-2001 metais įvykusias 55 nepaprastąsias situacijas pateikė duomenis, kad ketvirtadalis organizacijų dėl informacijos sklaidos trūkumo krizės neišgyveno ir sustabdė savo veiklą dar atsako fazėje.[21] Mokslininkų atlikti praktiniai atvejų analizių tyrimai patvirtina hipotezę apie visuomenės informavimo reikšmę ir jos įtaką tolimesniems procesams.

Informacijos sklaida nepaprastosios situacijos atkūrimo fazės metu tampa gyvybiškai svarbia nepaprastosios situacijos valdymo plano sudedamąja dalimi. Streso ir baimių apimta visuomenė neeilinio įvykio metu kitaip suvokia siunčiamas informacines žinutes ir reikalauja nenutrūkstamo nuoseklios informacijos srauto. Informacijos sklaidos metu turi būti užtikrinama, kad auditoriją pasieks būtiniausios naujienos ir žinios, susijusios su įvykiu bei nukentėjusiaisiais, prevencijos būdai, vietos ir būdai, kur galima kreiptis skubios pagalbos. Nenutrūkstamas informacijos srautas nepaprastosios situacijos metu išsklaido nežinomybę, leidžia suvaldyti visuomenėje kilusią suirutę. Efektyvus informacijos sklaidos užtikrinimas pagreitina atkūrimo procesus, grįžimą į stabilią būklę ir lemia atsakingos organizacijos tolimesnį funkcionavimą. Jeigu nepaprastosios situacijos sukelėju tampa komercinės struktūros, informacijos sklaida ir komunikacija su visuomene tampa pagrindiniu įrankiu reputacijos atkūrimo procesuose.

[20] Tony Jaques, „Issue management as a post-crisis discipline: identifying and responding to issue impacts beyond the crisis“, *Journal of Public Affairs 9* (2009): 40, http://web.a.ebscohost.com.skai-tykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=f0b6cb03-f1a5-4c0d-8843-32501c3f7865%40sessionmgr4009

[21] Les Coleman, „The Frequency and Cost of Corporate Crises“, *Journal of Contingencies and Crisis Management 12, 1* (2004): 2-13.

2. KRIZIŲ KOMUNIKACIJOS VAIDMUO NEPAPRASTOJOJE SITUACIJOJE

Nepaprastosios situacijos metu sutrikdomas stabilus visuomenės funkcionavimas, sukeliantis daug dramatiškų padarinių. Neeilinės situacijos metu visuomenė tampa itin pažeidžiama, dėl to atsiranda propagandos ir sąmokslo teorijų grėsmė. Bet koks informacinis vakuumas, kylantis iš atsakingos už nepaprastąją situaciją šalies, palieka vietą interpretacijoms, baimei, nežinomybei, panikai. Akivaizdu, kad tokioje situacijoje naujienų sklaida įgauna gyvybiškai svarbią reikšmę. Krizių komunikacijos vaidmuo nepaprastojoje situacijoje yra daugiareikšmis: visų pirma, greitai ir suprantamai per žiniasklaidos kanalus viešinama, nuolat atnaujinama informacija leidžia žmonėms nuolat sekti įvykius, įvertinti esamą padėtį, padeda išlikti ramiems ir nepulti į paniką. Visų antra, krizių komunikacija nepaprastosios situacijos akivaizdoje tampa pagrindiniu organizacijos ar asmens įrankiu, leidžiančiu atsakyti į visuomenę kamuojančius klausimus iš savo perspektyvos, atsiprašyti, atkurti savo reputaciją ar sugadintą įvaizdį.

2. 1. Krizių komunikacijos samprata

Šiuolaikinės krizių komunikacijos pradžia laikomas 19 a. pirmasis dešimtmetis, kai per traukinio avariją Atlantik Sityje (JAV) žuvo 53 žmonės. Geležinkelių kompanija tuomet kreipėsi į vieną iš viešųjų ryšių pradininkų – Ivy Lee, kuris įtikino už avariją atsakingą operatorių duoti interviu ir papasakoti situaciją iš savo perspektyvos.[22] Viešųjų ryšių specialisto parengta publikacija antrą dieną po nelaimės buvo išspausdinta dienraštyje „New York Times“. Laikraštis visą publikaciją atspausdino neredagavęs ir nesutrumpinęs. Būtent ši publikacija laikoma pirmuoju krizių komunikacijos pavyzdžiu ir pirmuoju laikraštyje išspausdintu tokio tipo pranešimu spaudai.[23]

Krizių komunikacija kaip mokslas ir atskira disciplina pradėtas nagrinėti dvidešimtojo amžiaus pabaigoje. Anksčiau krizių komunikacija laikyta tik kaip viena iš viešųjų ryšių mokslo dalių. Šis požiūris yra teisingas, tačiau pasaulyje didėjant nepaprastųjų situacijų skaičiui, krizių komunikacijos reikšmę imta tyrinėti nuosekliau. Žymiausi krizių komunikacijos teoretikai ir praktikai yra Timothy Coombs, William Benoit, Matthew Seeger , Sherry Holladay, Kathleen Fearn-Banks ir kiti autoriai.

Krizių komunikacijos teoretikai W. Seeger ir L. Sellnow savo knygoje „Theorizing Crisis Communication“ pateikia susistemintą krizių komunikacijos apibrėžimą. Pasak autorių, tai –nenutrūkstamas ir nuolat

[22] Moloney, Kevin. *Rethinking Public Relations. Pr Propaganda and Democracy*. (Didžioji Britanija: Routledge, 2006) 46-47.
[23] „Atlantic City, NJ Electric Train Wreck, Oct 1906 – Fifty Drown“, The New York Times, Spalio 29, 1906, http://www.gendisasters.com/new-jersey/1162/atlantic-city,-nj-electric-train-wreck,-oct-1906?page=0,1

besitęsiantis procesas, kurio metu organizacijos kontroliuoja savo aplinką ir informacijos srautus tam, kad sugebėtų efektyviai sustabdyti krizę vos jai prasidėjus ir atkurti tvarką ir atstatyti sugandintą reputaciją. [24] T. Coombs krizių komunikacijos procesą apibrėžia kaip krizei suvaldyti reikalingos informacijos kaupimą, ruošimą ir platinimą.[25] Panašią krizių komunikacijos sampratą pateikia ir K. Fearn-Banks savo knygoje „Crisis Communications: A Casebook Approach" – tai dialogas tarp atsakingų asmenų ir visuomenės krizės metu ir po jos. Dialogo metu taikomos strategijos ir taktikos yra reikalingos tam, kad poveikis organizacijos ar atsakingo asmens reputacijai būtų maksimaliai sumažintas.[26]

Teoretikas Dennis Mileti krizių komunikaciją apibrėžia kaip procesą, kuris leidžia sumažinti žmonių pažeidžiamumą, juos informuojant apie esamą situaciją, veiksmus ir padarinius. Tikslios, naudingos informacijos pateikimas, pasak autoriaus, gali pakeisti žmonių įsitikinimus apie pavojų ir paskatinti priimti atitinkamas švelninimo strategijas.[27] Lietuvos viešųjų ryšių specialistas L. Ulevičius krizių komunikaciją apibūdina kaip veiksmus, galinčius suvaldyti krizės paskatintą esminį organizacijos vertinimo pasikeitimą ir išskiria krizių komunikacijos taktinius tikslus: mažinti neigiamų pranešimų skaičių, išlaikyti nuoseklią organizacijos poziciją, pasinaudoti galimybe skleisti bendro pobūdžio informaciją apie organizaciją, mažinti žiniasklaidos susidomėjimą, kiek įmanoma siekti tiesioginių organizacijos atstovų kontaktų su suinteresuotomis šalimis.[28]

Nors teoretikai sutaria dėl krizių komunikacijos sampratos, vieni tyrėjai laikosi pragmatiško ir funkcionalaus požiūrio į krizių komunikaciją teikdami, kad pagrindinė nepaprastosios situacijos suvaldymo ašis yra planavimas. Kiti mokslininkai oponuoja, savo tyrimais įrodydami, kad net ir geras pasiruošimas krizei ne visuomet reiškia efektyvų situacijos suvaldymą. Šiandien krizių komunikacijos teoretikai savo darbuose pažymi dar vieną naują krizių komunikacijos mokslo aspektą – socialinių tinklų įtaką, kuri transformuoja tradicinę krizių komunikaciją ir kuria dvikryptę komunikaciją tarp nukentėjusiųjų ir atsakingų asmenų.[29]. Nagrinėdamas krizių komunikacijos pokyčius šiuolaikiniame diskurse ir socialinių medijų įtaką, viešųjų ryšių specialistas M. Katkus išskiria kelis kontraversiškus bruožus: padidėjęs komunikacijos kanalų

[24] Timothy L. Sellnow ir Matthew W. Seeger, *Theorizing Crisis Communication* (Didžioji Britanija: Willey-Blackwell, 2013) 217- 218.
[25] W. Timothy Coombs ir Sherry J. Holladay, *The Handbook of Crisis Communication* (Didžioji Britanija: Willey-Blackwell, 2010) 18.
[26] Kathleen Fearn-Banks, *Crisis Communications: A Casebook Approach* (JAV: Lawrence Erlbaum Associates, 2007)
[27] Timothy L. Sellnow ir Matthew W. Seeger , op.cit, 326.
[28] Liutauras Ulevičius, „Krizių komunikacija", 2014 rugsėjo 29 d., https://www.slideshare.net/liutaurasu/krizi-komunikacija-trumpa-apvalga-31748106
[29] Baran J., Stanley ir Dennis K. Davis, *Mass Communication Theory. Foundations, Ferment, and Future* (JAV: Thomson Wadsworth, 2006) 307- 308.

skaičius palėtina krizių komunikacijos procesą, tačiau suteikia daugiau erdvės pasisakymams ir savo strategijai vystyti. Pasak jo, nors krizių komunikacijos veiksmai šių dienų pasaulyje privalo būti žaibiški, tačiau dėl didžiulio informacijos srauto krizės valdymo ciklas sutrumpėja ir vidutiniškai užtrunka apie pusantros dienos – tuomet visuomenės dėmesys nukrypsta į kitas aktualijas. [30] Socialiniai tinklai tapo viena iš krizių komunikacijos priemonių, koreliuojanti su televizijos žiniasklaida ir pranešimais spaudai. Krizių komunikacijoje pagrindinis socialinių tinklų naudojimo tikslas – informacijos platinimas ir koordinavimas, siekiant sulaukti bendruomenės atsako, reakcijų ar bendradarbiavimo.[31]

Apibendrinant krizių komunikacijos sampratą galima teigti, kad krizių komunikacijos veiksmų pagrindas yra netikėtas ir grėsmingas įvykis, reikalaujantis staigaus reagavimo. Tokiu atveju komunikacijos turinys, forma ir laikas gali padėti sumažinti žalą ir padarinius arba atvirkščiai – juos padidinti. Krizių komunikacijos veiksmų įgyvendinimas informaciniame lauke lemia tolimesnius procesus, susijusius su visuomenės požiūriu į atsakingą organizaciją, nepaprastosios situacijos poveikiu reputacijai ir tolimesniam organizacijos funkcionavimui. Dėl vis didėjančio pasaulyje įvykstančių nepaprastųjų situacijų skaičiaus krizių komunikacijos vaidmuo įgauna vis svarbesnę reikšmę, vis dažniau tampa tyrimų objektu ir atskira discpilina, mokslo sritimi, kurioje ruošiami kvalifikuoti krizių komunikacijos specialistai. Krizių komunikacijai kaip procesui tiesioginę įtaką daro naujai atsirandantys komunikacijos kanalai ir informacijos platformos, leidžiančios segmentuoti auditoriją ir vykdyti dvikryptę komunikaciją su visuomene.

2.2. Krizių komunikacijos teorijos ir požiūriai

Viena reikšmingiausių krizių komunikacijos teorijų, ypatingai aktuali nepaprastosios situacijos valdymo atkūrimo fazėje, yra susijusi su reputacijos atkūrimu. Daugelis komunikacijos, viešųjų ryšių ir marketingo sričių mokslininkų nagrinėja, kaip dėl nepaprastosios situacijos sugadinta reputacija paveikia organizacijas ar asmenis. Daugiausia tyrimų šioje srityje atliko W.L. Benoit, sukūręs įvaizdžio atkūrimo teoriją. Teorijoje teigiama, kad yra du komponentai, kurių užtenka paveikti ar sugadinti žmogaus ar organizacijos reputaciją:

a) Kaltinamasis (organizacija arba asmuo) yra laikomas atsakingu už įvykusį veiksmą;
b) Veiksmas yra viešai pripažįstamas grėsmingu visuomenei ar jos daliai.

B. Benoit įvaizdžio atkūrimo teorija paremta dvejomis prielaidomis:

[30] Agnė Pakėnaitė, „Socialinių tinklų era keičia krizių komunikaciją“, BZN start, 2016 gruodžio mėn., http://www.bzn-start.lt/verslas/verslo-gidas/3263/Socialiniu-tinklu-era-keicia-kriziu-komunikacija

[31] Crises and social media: a metastudy on pertinent research and practice, *Human Technology Journal* 10, 2 (2014), 95- 124. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=35&sid=d22aa984-760a-4e72-8d14-4eb5e689d29d%40sessionmgr4007

1. Komunikacija ir jos veiksmai yra tikslingai orientuoti į rezultatą. Krizės metu komunikacijos veiksmus atliekantys asmenys turi skirtingus tikslus, kurie gali būti tarpusavyje visiškai nesusiję, tačiau jų nuosekliai siekiama formuojant nuomonę viešojoje erdvėje.

2. Geros reputacijos palaikymas yra pagrindinis komunikacijos tikslas. Kadangi gera asmens ar organizacijos reputacija yra laikoma vertybe, organizacijos yra motyvuotos iš karto griebtis veiksmų, kai įvyksta įvaizdį kompromituojančios situacijos.[32]

Pagal Benoit, suvokimas yra esminis dalykas reputacijos atkūrimo veiksmuose. Tai reiškia, kad organizacija ar asmuo niekuomet nesiims gynybos strategijos, jeigu visuomenė jos nesuvokia kaip nepaprastosios situacijos kaltininko. Pasak teorijos autoriaus, efektyviam reputacijos atkūrimui svarbiausia įvertinti visuomenės pasitikėjimo lygį, bendrą suvokimą ir nepaprastosios situacijos mąstą.[33]

Dar viena krizių komunikacijos moksliniu pagrindu laikoma teorija – socialinėje psichologijoje nagrinėjama atribucijos teorija, susijusi su elgesio ir situacijų priežasčių aiškinimu, interpretavimu ir siejimu su aplinkybėmis. Teorija nagrinėja, kaip žmonės aiškina kitų asmenų elgesį, kokias priežastis priskiria skirtingiems įvykiams ar reiškiniams. Egzistuoja dvi atribucijų rūšys:

1. Išorinė atribucija. Kai įvykusios situacijos priežastys priskiriamos išoriniams veiksniams. (Orams, Dievui, mitinėms jėgoms)

2. Vidinė atribucija. (Kai priežastys dėl susiklosčiusios situacijos priskiriamos vidiniams veiksniams (žmogaus intelekto lygiui, vertybinei sistemai ir pan.)

Atribucija dažniausiai naudojama tuomet, kai sukeliamas liūdesys ar pyktis, kai pasielgiama netikėtai arba kai prarandama situacijos kontrolė.

Atribucijos teorija davė mokslinį pagrindą Situacinei krizių komunikacijos teorijai (SCCT) , kurios autorius – mokslininkas, viešųjų ryšių profesionalas T. Coombs. Jis teigė, kad krizių ir nepaprastųjų situacijų metu suinteresuotos šalys yra linkusios įvykius interpretuoti (naudoti atribuciją), o tai lemia jų sąveiką su atsakinga organizacija. Sąveikavimą tarp kintamųjų ir apibrėžia situacinė krizių komunikacijos teorija, kurioje teigiama, kad efektyvus krizės suvaldymas priklauso nuo gebėjimo objektyviai įvertinti situaciją ir galimą grėsmę reputacijai ar įvaizdžiui. Teisingai įvertinus nepaprastosios situacijos dydį, suvokiamas ir atsakomybės, kurią turi prisiimti organizacija, mastas. Šiame lygmenyje labai svarbi ir organizacijos krizių

[32] William L. Benoit, Image Repair Discourse and Crisis Communication, http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/98A1/Benoit.htm

[33] 5. June E. Dutton, „The Processing of Crisis and Non-Crisis Strategic Issues," *Journal of Management Studies* (1986): 501-517. http://webuser.bus.umich.edu/janedut/issue%20selling/jms-dutton.pdf

istorija (ar yra buvę panašių atvejų, jeigu taip, kas lėmė, kad jie kartojasi). Tik įvertinus atsakomybės dydį pasirenkama nepaprastosios situacijos valdymo atsako fazės strategija.[34]

T. Coombs išskyrė tris krizių grupes, pagal kurias vertinama potenciali grėsmė reputacijai:

1. Mažas atsakomybės lygis/maža grėsmė reputacijai: Kai organizacija tampa nepaprastosios situacijos auka (pavyzdžiui, stichinės nelaimės, gandai)

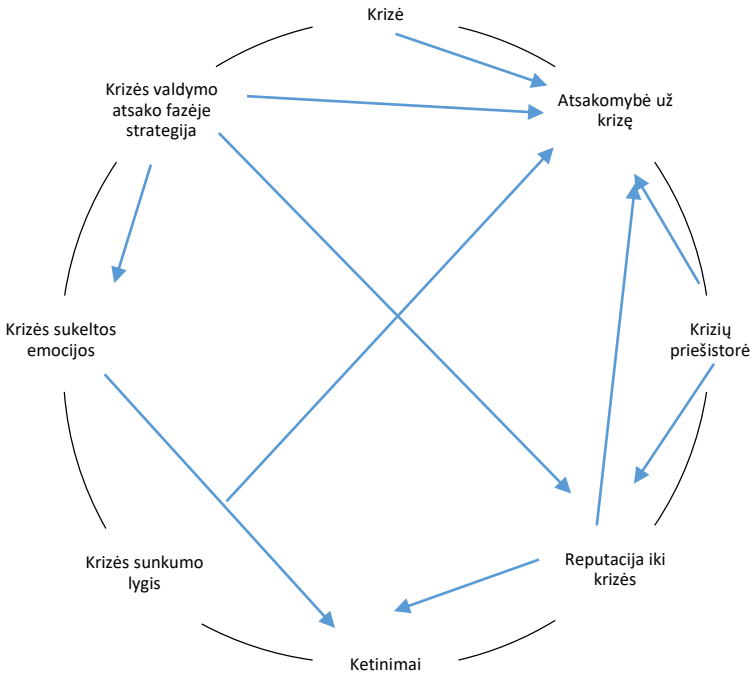
2. Vidutinis atsakomybės lygis/vidutinio lygio grėsmė reputacijai: kai organizaciniai veiksmai, dėl kurių kilo krizė, buvo netyčiniai (įrangos klaida, nepagrįsti kaltinimai iš kitų suinteresuotų šalių)

3. Didelis atsakomybės lygis/didelė grėsmė reputacijai: kai organizacija, sąmojingai suvokianti pasėkmes, nusprendė rizikuoti ir taip sukėlė nepaprastąją situaciją.[35]

Tik įvertinus atsakomybės dydį ir krizės mastelį, pasirenkama nepaprastosios situacijos valdymo atsako fazės strategija. Strategijos pasirinkimas tiesiogiai koreliuoja su žmonių emocijomis, ketinimais, kurie lemia tai, kaip suinteresuotosios šalys elgsis toliau ir kokie bus jų ketinimai nepaprastosios situacijos atsako fazėje. Pagal T. Coombs, lengviau po krizės atsistatys ta organizacija, kuri priešistorėje neturėjo krizinių situacijų ir visuomenės akyse buvo vertinama kaip turinti gerą reputaciją.

[34] Caterine Holdsworth, „TOP 10 management models for your business: Situational crisis communication theory, Timothy Coombs (1995)" Business and Finance, 2014 rugpjūčio 27 d., http://www.infideas.com/top-10-management-models-for-your-business-7-situational-crisis-communication-theory/

[35] Timothy W. Coombs, „Impact of past crises on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory", *Journal of Business Communication*, 41 (2004): 265–289.



2 pav. Situacinė krizių komunikacijos teorija. (Šaltinis: sudaryta autorės pagal Timothy W. Coombs (1995)

Pagal SCCT, tinkamos strategijos pasirinkimas lemia visuomenės emocijas, kurios tampa ketinimais ir įsitikinimais, tiesiogiai veikiančiais organizacijos ar atsakingo asmens reputaciją, tolimesnį progresą ir ateities perspektyvas.

2.3. Krizių komunikacijos taktikos ir atkūrimo strategijos

Krizių komunikacijos teoretikas T. Coombs krizių komunikaciją vadina „krizių valdymo gyvybės šaltiniu“ ir teigia, kad neefektyvi krizių komunikacijos taktika reiškia, kad visa krizių valdymo Sistema ir planas iš esmės yra netinkami ir neveiksnūs.[36] Mokslininkas įvardino tris krizių komunikacijos taktikas, kuriuos turi būti įgyvendintos kiekvienoje organizacijoje tam, kad būtų pasiruošta efektyviems krizių komunikacijos veiksmams. Teisingai paruošus prieškrizinę taktiką, bus galima greičiau parinkti atsako strategiją, kuri taps svarbiausia komunikacine kryptimi nepaprastosios situacijos valdymo metu ir po jo.

1. Prieškrizinė taktika. Pagrindiniai šios taktikos veiksmai: informacijos rinkimas ir apdorojimas apie visas rizikas, galinčias paveikti organizaciją, krizių valdymo plano sukūrimas, išskirstant atsakomybes

[36] Cristina Nistor ir Rares Beuran, Crisis Communication. A Transatlantic Perspective, *On-line Journal Modelling the New Europe*, 17 (2015): 225, http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=ca1c46fc-190d-4265-bf0c-b5204680885c%40sessionmgr4007

konkretiems asmenims, įvairių užduočių atlikimas, siekiant patikrinti, ar planas būtų veiksmingas ir efektyvus, spaudos pranešimų parengimas, kuriuos įvykus įvykiui būtų galima nedelsiant išplatinti žiniasklaidai.

2. Taktika krizės metu. Šiuo momentu svarbiausia laiku identifikuoti krizę, surinkti visą reikalingą informaciją, greitai priimti sprendimus ir parengti žinutes tiek vidiniam, tiek išoriniam komunikavimui.

3. Pokrizinė taktika. Atsigavimo po nepaprastosios situacijos fazėje komunikacija tampa svarbiausiu įrankiu, siekiant viską sugrąžinti į funkcionalią būklę, bandant atkurti pasitikėjimą, įvaizdį, reputaciją. Atsigavimo fazėje privaloma kuo skubiau paviešinti informaciją visoms suinteresuotoms šalims, ją nuolat atnaujinti, įtraukiant faktus, kokių veiksmų jau imtasi ir kaip vyksta tyrimo procesas. Taip pat svarbu išanalizuoti jau padarytas klaidas vykdant situacijos valdymo planą, interneto platformose paskelbti memorandumus nukentėjusiems, palaikyti ryšį su aukomis ir jų šeimomis, dalyvauti paminėjimuose, pagerbimuose.[37] Privalu užtikrinti, kad visos aukos ir potencialūs nukentėjusieji būtų informuoti, kur turėtų kreiptis dėl žalos atlyginimo, konsultacijos, gydymo. Informacijoje, skirtoje aukoms, būtina išreikšti užuojautą ir oficialų atsiprašymą.

B. Pitrėnaitė išskiria dvi komunikacijos strategijas, kurios turėtų koreliuoti nepaprastosios situacijos metu ir prieš ją:

1. Proaktyvi komunikacija. Vykdomos įvairios prevencinės priemonės, siekiant užkirsti kelią susidaryti galimai situacijai arba mažinti jos poveikį. Tai susiję su žiniasklaidos ir visuomenės švietimu, nepaprastųjų situacijų valdymo subkultūros plėtra.

2. Reaktyvi komunikacija. Šioje strategijoje svarbiausią vietą užima konkretūs veiksmai, kurių tikslas – suteikti informaciją apie tai, kas, kur, kada įvyko ir nurodyti, kaip elgtis.[38]

Idealiuoju atveju, prieš kriziniame laikotarpyje turėtų būti aktyviai organizuojama ir vykdoma proaktyvios komunikacijos strategija, o nepaprastosios situacijos metu – reaktyvios.

Nepaprastosios situacijos metu, įvertinus atsakomybės dydį ir situacijos mastą, pasirenkama atsako strategija, kuri tampa pagrindine organizacijos arba atsakingo asmens komunikacine kryptimi. Teisingai pasirinkta ir be klaidų įgyvendinta atsako strategija reabilituos organizacijos arba atsakingo asmens reputaciją ir suformuos visuomenės požiūrį. W.L. Benoit išskyrė penkias reputacijos atstatymo strategijas, kurios veikia nepaprastosios situacijos valdymo atsigavimo fazėje [39]:

1. Neigimo strategija. Ši strategija gali būti taikoma keliais būdais: bandant perkelti kaltę kitiems arba neigiant savo kaltę ir atmetant visus kaltinimus. Jeigu pasirenkamas pirmasis strategijos taikymo būdas,

---

[37] Timothy W. Coombs, Crisis Management and Communication, 2007 spalio 30 d., http://www.facoltaspes.unimi.it/files/_ITA_/COM/Comunicazione_di_Impresa_Crisis_Management_and_Communications.pdf

[38] Birutė Pitrėnaitė, Ekstremalių situacijų komunikacija: teoriniai aspektai ir praktika Lietuvoje, Viešosios politikos ir administravimo studijos, 26 (2008), https://www.mruni.eu/upload/iblock/185/7_b.pitrenaite.pdf

[39] William L. Benoit, *supra* note: 20.

komunikacijoje pradedamas minėti trečiosios šalies įsikišimas kaip pagrindinis nepaprastosios situacijos ar krizės sukelėjas. Jei pasirenkamas antras krizių komunikacijos neigimo strategijos taikymo būdas, organizacija ar asmuo visais įmanomais būdais neigia savo kaltę kategoriškai atmesdama visus žiniasklaidos (ir) ar visuomenės kaltinimus.

2. Atsakomybės vengimo strategija. Šis principas komunikacijoje taip pat gali būti pritaikytas skirtingais būdais: viešai deklaruojant, kad nepaprastoji situacija įvyko kaip atsakas į provokaciją arba teigiant, kad įvykis nutiko dėl informacijos trūkumo ir negalėjimo sukontroliuoti susiklosčiusių aplinkybių (dažnai pabrėžiant, kad organizacijos veikla visuomet buvo paremta tik gerais ketinimais, o staiga ištikusios krizės suvaldyti buvo neįmanoma nei techniškai, nei kaip nors kitaip.).

3. Pavojingų veiksmų, nusikalstamumo mažinimo strategija. Šios strategijos veiksmai susiję su visuomenės teigiamų emocijų sužadinimu, mažinant negatyvias nuotaikas ištikus krizei. Laikydamasi šios strategijos organizacija visais įmanomais būdais stengiasi sumažinti nukentėjusių patirtą žalą ir nuostolius, praneša apie kompensacijas aukoms.

4. Atkūrimo strategija. Organizacija vieša komunikuoja, kad žadama kompensuoti padarytą žalą, atkurti visa, kas sugriauta ar sugadinta, atstatyti tvarką. Viešojoje erdvėje pradedama kalbėti apie žingsnius, kurie bus įgyvendinti prevencijai, kad daugiau toks įvykis nebepasikartotų.

5. Gėdos, kaltės, atgailos arba susinaikinimo strategija. Laikantis šios strategijos asmuo arba organizacija viešai prisiima kaltę, atsiprašo visuomenės, nukentėjusių šalių ir viešai maldauja atleidimo. Susinaikinimo strategija gali turėti arba teigiamą, arba neigiamą poveikį. Idealiuoju atveju, visuomenė priims atsiprašymą ir patikės nuoširdžiu sielvartavimu. Kitu atveju, prašymas atleisti gali sukelti protestus ir pyktį. [40]

2017-aisiais metais JAV trijų krizių komunikacijos mokslininkų Sojung King (Kinija), Sejung Marina Choi (Korėja) ir Lucy Atkinson (JAV) surengtame tyrime buvo pagrįsta hipotezė, kad įvykusios nepaprastosios situacijos metu visuomenė jaučia išdavystės ir nusivylimo atsakinga organizacija jausmą, kurio tolimesnę progresiją lemia organizacijos vykdoma komunikacijos strategija. Efektyvios komunikacijos atveju visuomenė atgauna pasitikėjimą organizacija ir taip ilgaainiui atkuriamas teigiamas, palankus požiūris ir gera reputacija. Tyrime dalyvavę 133 respondentai, kuriems buvo pateiktos skirtingų kompanijų krizės, jų pateikimas žiniasklaidoje, pasisakymai ir atsakingų asmenų komentarai, sprendė, kokia komunikacijos strategija – atsiprašymo ar neigimo – jiems sukelia didesnį pasitikėjimo jausmą ir suformuoja teigiamą

[40] Adrian Lesenciuc, Daniela Nagy, Role of Communication in Crisis Management, http://conference.dresmara.ro/conferences/2008/10_Lesenciuc_Adrian.pdf, 112-114.

požiūrį į tolimesnį organizacijos funkcionavimą. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad pasitikėjimo jausmas greičiau atkuriamas panaudojus viešo atsiprašymo, atsakomybės prisiėmimo strategijas.[41]

Krizių komunikacijos praktikoje dažniausiai naudojama ne viena, o kelios strategijos, veikiančios viena po kitos arba vienu metu. Tokia taktika gali būti veiksminga, tačiau yra ir pavojinga: neteisingai parinkta dviejų taktikų sintezė bendrą krizės komunikacijos strategiją gali padaryti chaotiška ir nenuoseklia, taip sukeliant nepasitikėjimą organizacija ar atsakingu asmeniu visuomenės akyse.

Aptarus krizių komunikacijos teorijas galima daryti prielaidą, kad nepaprastosios situacijos metu vykdomų netinkamų ar neefektyvių komunikacijos veiksmų priežastimi gali būti proaktyvios komunikacijos nebuvimas ir prieškrizinės taktikos neturėjimas. Šie dalykai apima neeilinių įvykių prevenciją, yra susiję su visuomenės ir žiniasklaidos švietimu, informacijos rinkimu ir apdorojimu bei potencialių grėsmių identifikavimu. Net ir nevykdant proaktyvios komunikacijos, reputacijos atkūrimo strategijos yra pasirenkamos dar prieš pirmąjį viešą atsakingo asmens pareiškimą visuomenei.

2.4. Krizių komunikacijos priemonės

Pasirinkus krizių komunikacijos strategiją ir taktiką, efektyviam krizių komunikacijos įgyvendinimui svarbu teisingai išnaudoti komunikacijos priemones. Trijų JAV nepaprastųjų situacijų valdymo teoretikų G. Haddow, J. Bullock ir D. Coppola parengtame vadovėlyje „Introduction to Emergency Management“ išskiriamos pagrindinės krizių komunikacijos priemonės ir veiksmai, kurių turi imtis kiekviena už nepaprastąją situaciją atsakinga organizacija:

1.Žiniasklaidos priemonių sąrašai ir kontaktai. Organizacija dar nepaprastosios situacijos prevencinėje fazėje turi pasiruošti žiniasklaidos atstovų sąrašą su kontaktais, kurie nepaprastosios situacijos metu užtikrins greitą ir efektyvų komunikavimą su žiniasklaidos priemonėmis. Kontaktų sąrašas turi apimti regioninius ir nacionalinius laikraščius, žurnalus, interneto portalus, vietines ir nacionalines televizijas ir radiją, redaktorius, laisvai samdomus žurnalistus.

2. Pranešimai spaudai. Tai yra pagrindinis komunikacijos produktas. Pranešimas spaudai apie įvykusią nepaprastąją situaciją turi būti trumpas, aiškus, konkretus, su visa reikiama informacija apie tai, kas, kur, kada ir kaip įvyko bei kiek aukų nukentėjo.[42] Pirminiame pranešime spaudai, kuris turi būti viešinamas vos tik nepaprastajai situacijai įvykus, gali būti pateikiami tik pagrindiniai faktai, be interpretacijų, citatų ir kt.

[41] Kim Sojung, Sejung M. Choi, Lucy Atkinson. „Congruence Effects of Corporate Associations and Crisis Issue on Crisis Communication Strategies“, Scientific Journal, Social Behaviour and Personality 45 (7), http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=6b5f7164-faf9-4fc8-853b-8197b9fc83b5%40sessionmgr101 , 1085-1098.

[42] Artur Asa Berger, Essentials of mass communication theory. (Jungtinė Karalystė: Lightning Source, 1995) 107-109.

Kiti pranešimai spaudai platinami nepaprastosios situacijos eigoje ir nuolat pildomi naujomis detalėmis, priežastimis, liudininkų ar atsakingų asmenų citatomis.

3. Spaudos konferencijos. Spaudos konferencijos leidžia atsakingai už nepaprastąją situaciją organizacijai ar asmeniui tiesiogiai perduoti informaciją žiniasklaidai ir visuomenei. Spaudos konferencijos metu informuojama, nuraminama ar mobilizuojama visuomenė. Spaudos konferencija dažniausiai rengiama kitą dieną po įvykio, vėliau organizuojama pakartotinai, norint informuoti apie vykdomus veiksmus, tyrimų rezultatus ir išvadas ir pan. Atsakingai organizacijai ar asmeniui spaudos konferencija tampa geriausia platforma užmegzti tiesioginį kontaktą su auditorija, todėl ši priemonė tampa viena iš įvaizdžio atstatymo strategijos dalių.

4. Virtuali erdvė. Šiuolaikinė krizių komunikacija neįsivaizduojama be interneto platformų, svetainių, kuriose nepaprastosios situacijos metu nuolat atnaujinama informacija privalo tapti vienu iš prioritetinių veiksmų. Interneto platforma sukuria lengvą prieigą prie organizacijos teikiamos informacijos, kurioje – ne tik faktai ir pagrindiniai aspektai, bet ir organizacijos pozicija, viešas atsiprašymas.

5. Atstovas spaudai arba kalbantysis asmuo. Labai svarbus vaidmuo krizių komunikacijoje atitenka asmeniui, kuris yra deleguojamas viešai išsakyti organizacijos poziciją, atsiprašymą, pateikti visuomenei faktus ir detalesnę informaciją. Atstovo viešai išsakoma pozicija turi būti sukoordinuota pagal bendrą organizacijos krizės komunikacijos strategiją tam, kad būtų išvengta kontraversiškų interpretacijų. Kalbančiojo asmens pasirinkimas priklauso ir nuo nepaprastosios situacijos masto. Krizės akivaizdoje kalbančiuoju asmeniu turėtų tapti įmonės vadovas, direktorius ar aukščiausias pareigas einantis asmuo. Jei nepaprastoji situacija susijusi su vieno asmens atsakomybe, kalbančiuoju asmeniu turėtų tapti jis pats. [43]

Teisingai ir kryptingai išnaudotos komunikacinės priemonės, nuoseklūs, koordinuoti veiksmai, proaktyvios ir reaktyvios komunikacijos sintezė, teisingai pasirinkta atsako ir įvaizdžio atkūrimo strategija leis greičiau atkurti organizacijos ar atsakingo asmens reputaciją, įvaizdį, atstatyti įmonės veiklą ir visuomenės požiūrį į ją. Kita vertus, neteisingai panaudotos arba neišnaudotos komunikacinės priemonės tik padidins žalą, sukurs kakofoniją, paveiks viešąją nuomonę, kuri lems, ar organizacija galės toliau sėkmingai vystyti savo veiklą ir funkcionuoti, ar turės pasitraukti iš rinkos. Vis dėlto, krizių komunikacija yra tik nepaprastosios situacijos valdymo atkūrimo fazėje dalis, kuri koreliuoja su strateginiais veiksmais, vykdomais siekiant atkurti funkcionalią būklę, infrastruktūrą, bendruomenės gerovę. Bendra šių veiksmų sintezė gali lemti nepaprastosios situacijos padarinių mastą, poveikį visuomenei ir grįžimo į stabilią būklę tempą. Pasaulyje didėjant nepaprastųjų situacijų skaičiui, natūralu, kad krizių komunikacijos vaidmuo tik

[43] George Haddow ir kt., *Introduction to Emergency Management. Third edition,* (Oksfordas: Alsevier, 2008) 246.

augs kartu su kvalifikuotų šios srities specialistų poreikiu. Tai liudija faktas, kad universitetuose atsiranda naujos krizių komunikacijos disciplinos, o krizių komunikacija tampa mokslinių tyrimų ir analizės objektu.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Analizei pasirinktų atvejų pagrindimas. Tyrimui pasirinkti trys atvejai – „Maxima" parduotuvės stogo griūtis Latvijoje (2013 m.), Smolensko aviakatasfrofa (2010 m.) ir „Germanwings" tyčinė aviakatastrofa (2015 m.). Pirmasis atvejis – „Maxima" parduotuvės griūtis Latvijoje pasirinktas nagrinėti dėl tiesioginių sąsajų su Lietuva – pastatas, kurio įgriuvęs stogas nusinešė 54 žmonių gyvybes, priklausė lietuviui, „Vilniaus prekybos" akcininkui Nerijui Numavičiui. Tai buvo beprecendentinis tokio masto įvykis, įvykęs lietuviško kapitalo bendrovėje, iki tol turėjusiai nepriekaištingą reputaciją visuomenės akyse. Antrasis tiriamas atvejis – Smolensko aviakastrofa, kurios metu nukrito lėktuvas, skraidinęs Lenkijos prezidentą L. Kačinskį ir kitus aukštus šalies pareigūnus. Šis precedento neturintis įvykis sukėlė daug diskusijų ir teorijų viešojoje erdvėje, o krizių komunikaciją savaip vykdė ir Lenkijos, ir Rusijos specialistai. Tai taip pat precendento Europoje neturinti krizė. Trečiasis atvejis, pasirinktas analizei – 2015 metais įvykusi avialinijų bendrovės „Germanwings" aviakatastrofa, kurią iniciavo pats orlaivio pilotas, nukreipęs lėktuvą į Alpių kalnus ir pražudęs visus lėktuve buvusius žmones. Šis atvejis pasirinktas nagrinėti todėl, kad jis, krizių komunikacijų ekspertų nuomone, tapo pirmąja krize Europoje, kurios pagrindine platforma tapo socialiniai tinklai. Tad šis atvejis iliustruoja tradicinės krizių komunikacijos ir šiuolaikinės krizių komunikacijos sintezės procesus. Visi trys analizei pasirinkti atvejai yra laikomi nepaprastosiomis situacijomis, nes atitinka nepaprastosios situacijos bruožus.

Tyrimo tikslas. Pagrindinis šio tyrimo tikslas – atlikus skirtingų nepaprastųjų situacijų valdymo atkūrimo fazėje vykdytų krizių komunikacijos veiksmų analizę ištirti, kokie krizių komunikacijos veiksmai ir priemonės teigiamai ar neigiamai paveikė nepaprastosios situacijos valdymo procesą.

Hipotezė. Krizių komunikacijos veiksmai nepaprastosios situacijos valdymo atkūrimo fazėje gali lemti efektyvesnį nepaprastosios situacijos suvaldymo efektyvumą ir padaryti įtaką tolimesniam visuomenės požiūriui į organizaciją ir jos reputaciją.

Tyrimo tikslui keliami uždaviniai:

1. Išnagrinėti trijų skirtingų nepaprastosios situacijos atvejų ir jų vykdytos krizių komunikacijos veiksmus chronologine seka ir, pasitelkus ekspertų nuomonę, išskirti tinkamus bei netinkamus krizių komunikacijos atkūrimo fazėje įvykdytus veiksmus ir jų ypatumus.
2. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacijas ir pasiūlymus dėl krizių komunikacijos veiksmų nepaprastųjų situacijų valdymo atkūrimo fazėje tobulinimo.

Siekiant tyrimo tikslų ir uždavinių, buvo dirbama šiais etapais:

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė

2. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, pasirinkta tinkama tyrimo metodika
3. Atlikta žiniasklaidos publikacijų turinio analizė
4. Paruoštas klausimynas ekspertiniam interviu
5. Atrenkami ekspertai, kurie yra apklausiami.

Tyrimo metodai.

1. Mokslinės literatūros analizė, sisteminimas ir apibendrinimas;
2. Nestruktūruotas ekspertų interviu;
3. Turinio (content) analizė.

Metodų pagrindimas. Kadangi krizių komunikacijos sritis nėra plačiai nagrinėtas mokslinis objektas, o krizių komunikacijos veiksmai kiekvienoje situacijoje gali iššaukti skirtingas visuomenės reakcijas, darbe naudojami kokybiniai tyrimai, kurie pasižymi lankstumu ir duomenų indukcine analize. Kokybinis tyrimas leidžia suprasti tiriamuosius reiškinius ir pateikti interpretacinį jų įvertinimą. Darbe vykdyta kokybinė analizė – įsisąmoninta ypatingų metodų ir būdų paieška, socialinių reiškinių, procesų ir sistemų kokybinių bruožų charakteristika. Kokybinio metodo strategija yra probleminės situacijos atviro, nestruktūrizuoto pobūdžio analizė.[44]

Pagrindiniai tyrime naudoti metodai buvo nestruktūruotas ekspertinis interviu ir turinio analizė. Ekspertinis interviu – tai tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją. Interviu suteikė platesnes galimybes nuodugniau pažinti tiriamąjį asmenį. Tiriamasis ekspertų interviu buvo konstruojamas su laisvai formuluojamais atsakymais tam, kad būtų galima išsiaiškinti niuansus, respondento kompetenciją. Ekspertinis interviu buvo nestruktūruotas, sudarytas iš atvirų klausimų, nes atviri klausimai naudojami tada, kai norima iššvalgyti problemą arba tokie klausimai pateikiami pirmą kartą ir nėra aiškūs jų galimi atsakymai. Nestruktūruoto interviu metu buvo prašoma pasisakyti, pateikti savo nuomonę, ją pagrįsti. Atviri klausimai pasirinkti ir dėl to, kad tokie atsakymai vertinami kaip atviresni, individualesni, visapusiškesni ir labiau apgalvoti.[45] Pagal tikslinę paskirtį tyrimui buvo pasirinktas nuomonių, požiūrių ir vertinimo interviu, kuris skirtas žmonių nuomonei, vertinimui, samprotavimui ir jų reakcijai į tam tikrus reiškinius ir įvykius atskleisti.[46] Ekspertinį interviu sudarė 13 klausimų, iš jų – 10 buvo skirti tyrime nagrinėjamų konkrečių atvejų analizei, 3 klausimai buvo bendrojo pobūdžio, skirti įvertinti krizių komunikacijos svarbą Lietuvoje. 1-5 klausimuose buvo prašoma įvardyti

[44] Rimantas Tidikis, Socialinių mokslų tyrimų metodologija, (Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003), 355-357.
[45] Kęstutis Kardelis, Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai, (Kaunas: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2016), 98-102.
[46] Rimantas Tidikis, op. cit. 380.

skirtingų nagrinėjamų atvejų krizių komunikacijos kritines klaidas, pasirinktas reputacijos atkūrimo taktikas, išskirti, ekspertų nuomone, teisingus bei klaidingus komunikacinius žingsnius. 6-7 klausimai buvo skirti socialinių medijų įtakos krizių komunikacijos veiksmams aptarimui ir įvertinimui. 8-10 klausimuose buvo prašoma įvertinti trumpalaikėje ir ilgalaikėje atkūrimo fazėje vykdytus konkrečius krizių komunikacijos veiksmus. 11-13 klausimai buvo bendrojo pobūdžio. Juose buvo prašoma ekspertų pateikti savo nuomonę apie krizių komunikacijos specialistų rengimo poreikį Lietuvoje, didžiųjų Lietuvos organizacijų nepaprastųjų situacijų prevenciją ir krizių komunikacijos planus bei krizių komunikaciją kaip atskirą discipliną. 1-5 ir 8-10 klausimai buvo parengti pagal krizių komunikacijos teoretiko W.L. Benoit išskirtas penkias reputacijos atstatymo strategijas[47], teoretiko T. Coombs išskirtas tris krizių komunikacijos taktikas ir atsakomybės lygius[48]. 6-7 klausimai buvo parengti pagal mokslininkų B. Stanley ir D. Davis analizuojamos socialinių tinklų įtakos krizių komunikacijos veiksmams teoriją.[49]

Turinio analizės metodas darbe pasirinktas todėl, kad analizės metodo metu informacija gaunama skaidant reiškinį į sudėtines dalis, požymius, savybes, išskiriant skirtingas reiškinio dalis iš visumos. Turinio analizės metodo technika leido objektyviai ir sistemiškai išnagrinėti teksto ypatybes ir daryti išvadas.[50] Žiniasklaidos publikacijų analizei pasirinkti tokie naujienų portalai kaip 15min.lt, delfi.lt, lrytas.lt, vz.lt, BBC.com, CNN.com, Theindependent.com ir kt.

Ekspertinio interviu dalyviai – asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei išsamią informaciją apie tiriamą problemą. Ekspertai interviu buvo pasirinkti pagal šiuos kriterijus: turi ilgametę patirtį viešųjų ryšių srityje ir yra vadovavę krizių komunikacijos planų sudaryme ar vykdyme; yra marketingo, komunikacijos specialistai, dirbantys ir konsultuojantys privačias bendroves krizių komunikacijos klausimais; yra žurnalistai, nagrinėjantys krizių komunikacijos procesus ir pavyzdžius viešojoje erdvėje; yra dėstytojai, docentai, lektoriai, savo dėstomoje disciplinoje analizuojantys krizių komunikacijos procesus. Ekspertiniame interviu dalyvavo šie ekspertai: viešųjų ryšių specialistė, žurnalistė Dalia Kutraitė- Giedraitienė, tarptautinės komunikacijos specialistė Vlada Musvydaitė, komunikacijos mokslų dėstytojas Andrejus Račkovskis, žurnalistas, redaktorius Algis Vaškevičius, viešųjų ryšių specialistas, ryšių su visuomene specialistė Milda Jankauskienė.

Atlikus ekspertinį interviu, buvo atliekama interviu transkripcija.

[47] William L. Benoit, *supra note*:32
[48] Timothy W. Coombs, *supra note*; 35: 265–289.
[49] Baran J., Stanley ir Dennis K. Davis, *supra note*: 29:307-308.
[50] *Supra note* 46:390.

Tyrimo strategija ir eiga. Darbe pasirinkta atvejo studijos strategija. Socialinio reiškinio tyrimas vyko per konkrečių, individualių atvejų analizę. Tyrimo rezultatai buvo gaunami analizuojamojo teksto forma. Analizei atlikti buvo pasirinkti kriterijai pagal krizių komunikacijos teoretikų G. Haddow, J. Bullock ir D. Coppola apibrėžtas krizių komunikacijos priemones.[51] Tai - kalbantieji asmenys, pirmųjų žinučių išplatinimas visuomenei, pranešimų spaudai išplatinimas žiniasklaidai, spaudos konferencijos surengimas, komunikacija socialiniuose tinkluose, komunikacija interneto svetainėje, užuojautos išreiškimo platformos bei būdai, visuomenės informavimas apie kompensacijas bei pagalbą nukentėjusiųjų šeimoms.

Tyrimo pradžioje sudaryta įvykio komunikacinių veiksmų chronologinė seka bendrame įvykio kontekste, nes laikas krizių komunikacijos vykdomiems veiksmams turi didžiausią reikšmę – tinkamu laiku įvykdytas arba neįvykdytas komunikacijos veiksmas darys įtaką tolimesnei nepaprastosios situacijos valdymo eigai. Išnagrinėjus žiniasklaidos publikacijas ir mokslinius straipsnius chronologinė veiksmų seka pateikiama ir tam, kad būtų galima nuosekliai išanalizuoti vykdytus komunikacinius žingsius ir išskirti teisingus bei klaidingus žingsnius. Tuomet atlikta krizės komunikacijos veiksmų analizė, pasitelkiant ekspertų nuomones, gautas ekspertinio interviu metu. Apibendrinus ekspertų nuomones ir tolimesnį įvykių kontekstą, pateikiami krizės komunikacijos rezultatai. Ištyrus visus tris atvejus, pateikiama struktūrinė analizė.

Tyrimo etika. Rengiantis ir atliekant tyrima buvo laikomasi mokslinės etikos principų, tyrimas buvo suderintas su respondentais ir jie jame dalyvavo savanoriškai. Ekspertinio interviu metu nebuvo pažeistas ekspertų saugumas, privatumas, nebuvo pateikiami orumą žeminantys, nesutarimus ar nesantaiką kurstantys klausimai.

[51] George Haddow ir kt., *supra note: 43:*246.

4. KRIZIŲ KOMUNIKACIJOS VEIKSMAI ATKŪRIMO FAZĖJE. ATVEJŲ ANALIZĖ

4.1.Smolensko aviakatastrofa (2010 m.)

2010-ųjų metų balandžio 10 dieną į Katynės žudynių paminėjimą Lenkijos prezidentiniu lėktuvu keliavęs prezidentas Lechas Kačinskis, kartu su savo žmona ir kitais aukščiausiais šalies pareigūnais žuvo aviakatastrofoje, lėktuvui sudužus bandant nusileisti. Sudužęs į dalis lėktuvas užsidegė, visi jame skridę 97 asmenys žuvo. Europą sukrėtęs įvykis iškart atsidūrė tarptautinės žiniasklaidos dėmesio centre, sukeldamas daug interpretacijų, susijusių su politinėmis Rusijos ir Lenkijos valstybių peripetijomis. Viešojoje erdvėje iškelta daug įvykio versijų, galėjusių lemti aviakatastrofą: pirmoji – lėktuvas buvo techniškai neparuoštas ir negalėjo būti naudojamas skrydžiui, antroji – prezidento ir premjero Donaldo Tusko nesutarimai ir apsisprendimas į Katynę skristi skirtingais lėktuvais.[52] Iškilo daug sąmokslo teorijų: žiniasklaidoje pasirodė pranešimų, kad aviakatastrofa įvyko dėl prasto matomumo ir rūko, kuris buvo specialiai pagamintas rusų tam, kad prezidentinis Lenkijos lėktuvas nepasiektų tikslo. Baimės ir chaoso apimta Lenkijos visuomenė nenorėjo patikėti atsitiktinės nelaimės versija, ir kaltų ieškojo atsigręžusi į Rusiją ir jos lyderį, tuometinį premjerą Vladimirą Putiną.

Vieša diskusija dėl aviakatastrofos kilimo priežasčių gaji iki šiol. Nors tuometinės Lenkijos vyriausybės ekspertai pripažino, kad katastrofą sukėlė piloto klaidos ir rūkas, Lenkijos visuomenė ir žiniasklaida čia įžvelgė sąmokslo teoriją, kurios bendrininkais galėjo tapti tuometinis Lenkijos premjeras D. Tuskas ir V. Putinas. Išsifravus Smolensko aviakatastrofoje sudužusio lėktuvo juodąją dėžę, buvo tiriamos šešios nelamės versijos: smolensko oro uosto darbuotojų klaida, teroro aktas, lėktuvo techninė avarija, prasti orai, piloto klaida, piloto klaida ir prasti orai. Dėl skirtingų versijų, sklindančių iš nepatikrintų šaltinių, kontraversiškų viešųjų nuomonių, propagandinių įrankių ir iškraipytų faktų sunku įvertinti, kas atsakingas už įvykusią katastrofą. Vis dėlto, V. Putino vykdyti krizių komunikacijos veiksmai nustebino daugelį ir buvo aptarinėjami tarptautinėje žiniasklaidoje. Emocijų viešuomenėje nerodantis Rusijos lyderis aviakatastrofos akivaizdoje demonstravo savo jautriąją pusę, nustebinusią ir politinės, ir krizių komunikacijos ekspertus.

Įvykio chronologija komunikaciniu aspektu

Balandžio 10 diena, šeštadienis

Nacionalinėje Lenkijos ir tarptautinėje Europos žinaisklaidoje apie vidurdienį pasirodžiose žinutėse apie nukritusį Lenkijos prezidentinį lėktuvą iš pradžių nebuvo nurodoma, kiek asmenų išgyveno katastrofą.

[52] „Jie žuvo pakeliui į Katynę…", Apžvalga 4 (8), (498), Vilnius: 2010, http://www.algirdassaudargas.lt/UserFiles/File/apzvalga_nr8.pdf

Pirmoji žinia apie tai, kad visi asmenys, skridę lėktuvu, žuvo, po kurio laiko patvirtinama Lenkijos užsienio reikalų ministerijos atstovų. Iškart po katastrofos Smolensko gubernatorius žiniasklaidai komentuoja, kad kliudė medžių viršūnes, nukrito ir suskilo į kelias dalis. Kol žiniasklaidoje pasirodo pirmosios aviakatastrofos prielaidos ir visuomenė atsigręžia į V. Putiną, Rusijos valdžia nedelsiant pradeda vykdyti savo krizių komunikacijos kampaniją. Rusų žiniasklaidoje paskelbiami straipsniai, kuriuose rašoma, kad prezidentinį lėktuvą valdę lenkų pilotai vykdė nusileidimą neatsižvelgdami į rusų skrydžių centro kontrolierių raginimus to nedaryti.[53] Tragedijos dieną Rusijos prezidentas D. Medvedevas pareiškia sudarantis įvykio tyrimo komisiją, kuriai vadovauti paskiriamas tuometinis premjeras V. Putinas. Dienos pabaigoje per Rusijos Pirmąjį kanalą tiesioginio eterio metu parodoma rasta lėktuvo juodoji dėžė.[54] V. Putinas viešai išreiškia užuojautą ir pareiškia, kad Rusija yra pasirengusi Lenkijos ekspertams suteikti visą turimą informaciją. Savo kalboje V. Putinas akcentuoja, kad asmeniškai rūpinsis ir prižiūrės tyrimo eigą. „Turime padaryti viską, kad būtų išsiaiškintos šios tragedijos priežastys per kiek įmanoma trumpą laiką“, – atvykęs į aviakatastrofos vietą teigė jis.[55] Šeštadienio vakarą į Maskvą atvyksta pirmieji lėktuvo katastrofoje žuvusiųjų artimieji. Maskvos vyriausybės operatyvinis štabas išplatina žinutę spaudai, kad visi artimieji atvyksta nemokamu reisu ir bus asmeniškai pasitinkami operatyvinio štabo atstovų ir apgyvendinti trijuose viešbučiuose.[56]

Balandžio 11 diena, sekmadienis

Visose Europos Sąjungos šalyse paskelbiamas gedulas. Į įvykio vietą atvykusį Lenkijos prezidento dvynį brolį J. Kačinskį pasitinka Lenkijos premjeras D. Tuskas ir V. Putinas. Stebint miniai žiniasklaidos atstovų ir fotografų, V. Putinas apsikabina aviakatastrofoje žuvusio prezidento brolį ir išreiškia užuojautą. Šis gestas tarptautinėje žiniasklaidoje pavadinamas „užuojautos simboliu“. Politinės komunikacijos ekspertų šis V. Putino gestas buvo įvardytas kaip Rusijos ir Lenkijos santykių gerinimo pradžios įvykis.[57] Laikydamas puoštę raudonų rožių, Lenkijos nacionalinei televizijai V. Putinas duoda interviu, kuriame teigia, kad „ši tragedija yra pirmoji ir didžiausia Lenkijos istorijoje, bet tai ir mūsų tragedija. Mes gedime kartu“, – sakė jis, atmesdamas bet kokį provokuojantį klausimą, susijusį su sąmokslo teorijomis. Kariniame

[53] Szymon Wrobel, „Mourning Populism. The case of Poland”, *Polish Sociological Review* 176 (2011): 437- 456, http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=88c6db86-135f-4bee-91f2-

[54] Aviakatastrofoje žuvo Lenkijos prezidentas, *Vakarų ekspresas,* 10 balandžio, 2010, http://www.ve.lt/naujienos/lietuva/lietuvos-naujienos/aviakatastrofoje-zuvo-lenkijos-prezidentas-papildyta-foto/

[55] Polish President Lech Kaczynski dies in air crash, *BBC,* balandžio 10, 2010, http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/8612825.stm

[56]Lenkijos prezidentas ir su juo skridusi delegacija žuvo lėktuvo katastrofoje, *Respublika,* balandžio 10, 2010. http://www.respublika.lt/lt/naujienos/pasaulis/nusikaltimai_ir_nelaimes/lenkijos_prezidentas_ir_su_juo_skridusi_delegacija_zuvo_lektuvo_katastrofoje_atnaujinta_2206/

[57] Przemyslaw Zukiewicz, Rafal Zimny, The Smolensk Tragedy and its importance to political communication in Poland: 2015, http://ssp.amu.edu.pl/wp-content/uploads/2015/07/ssp-2015-1-063.pdf

šiaurės aeorodrome surengiama atsisveikinimo ceremonija, kurioje dalyvaujantis V. Putinas, kuris ceremonijos metu braukią ašarą, dega žvakutes ir broliškai apkabina Lenkijos premjerą D. Tuską.

Balandžio 18, sekmadienis

Lenkijos prezidento laidotuvių ceremonija surengiama Krokuvoje, čia atvyksta pasaulio lyderiai, Europos parlamento vadovai. V. Putinas viešai paskelbia nevyksiantis į laidotuves, nes jose Rusijai atstovaus jos prezidentas D. Medvedevas. [58]

Tolimesni V. Putino krizių komunikacijos veiksmai

Žuvusiojo prezidento L. Kačinskio dvynio brolio vadovaujama partija „Įstatymas ir teisingumas“ Tuometinio Lenkijos premjero D. Tusko vyrausybės ekspertai ir Rusijos tyrėjai atmetė visas teorijas apie numanomą nužudymą, kurias iškart po tragedijos iškelė žuvusiojo prezidento L. Kačinskio dvynio brolio vadovaujama partija „Įstatymas ir teisingumas“. Partijos lyderiai kaltino V. Putiną prisidėjus prie katastrofos.

Praėjus dviems metams po katastrofos, lenkų žurnalistas Cezary Gmyzas dienraštyje „Rzeczpospolita“ paskelbė žinutę, kad lėktuve rasta trotilo ir nitroglicerino pėdsakų. Toks jo pareiškimas sukėlė politinę audrą. V. Putino vadovaujama ekspertų komisija tokius kaltinimus kategoriškai atmetė, po publikacijos žurnalistas buvo atleistas iš darbo.

Po penkerių metų Europos Parlamento išleistoje studijoje analizuojami chronologiškai analizuojama tragedijos seka. Ataskaitoje įvardijamas faktas, kad pirmoji greitosios pagalbos mašina į įvykio vietą atvyko per septyniolika minučių po tragedijos. V. Putinas viešojoje erdvėje šio fakto nekomentuoja.[59]

Praėjus šešeriems metams po tragedijos lėktuvo nuolaužos ir juodoji dėžė tebėra Rusijoje, o Maskva atsisako ją grąžinti Lenkijai, kol bus baigtas teismo tyrimas. Daugėjant sąmokslo teorijų, nukreiptų į V. Putiną, jis surengtoje metinėje spaudos konferencijoje akcentuoja, kad „Smolensko tragedija negali būti naudojama politinėms kovoms“. Surengtoje spaudos konferencijoje V. Putinas pabrėžia, kad Rusija padarė viską, kad išsiaiškintų tragedijos priežastis.[60] Jis pamini, kad pats skaitė iššifruotus garso įrašus iš pilotų kabinos ir atsisako „dar kartą aiškinti priežastis, kodėl rusų ekspertams vis dar reikalingos lėktuvo nuolaužos“.

---

[58] Lenkijos prezidento L. Kaczynskio laidotuvės Krokuvoje: bazilikoje Dalia Grybauskaitė pasodinta su Rusijos prezidentu Dmitrijum Medvedevu, *15min*, balandžio 18, 2010, https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lechas-kaczynskis/lenkijos-prezidento-l-kazcynskio-laidotuves-krokuvoje-bazilikoje-dalia-grybauskaite-pasodinta-su-rusijos-prezidentu-dmitrijum-medvedevu-200-93713

[59] Kazimierz Nowaczyk, „Vladimir Putin’s Russian Government Inquiry injto the Crash of The Polish Air Force One in Smolensk“, Russia, April 10, 2010, *European Parliament: European Conservatives and Reformists Group*, Briuselis: 2015, http://smolenskcrash.eu/uploaded/ECR%20Report-1.pdf

[60] Putin: Smolensk plane crash should not be used for political gain, *Radio Poland*, gruodžio 23, 2016, https://thenews.pl/1/10/Artykul/286058,Putin-Smolensk-plane-crash-‘should-not-be-used-for-political-gain

Komunikainių veiksmų atkūrimo fazėje analizė

Visus nagrinėjamus V. Putino vykdytus komunikacinius veiksmus galima priskirti atkūrimo fazei, nes atkūrimo fazė prasideda tuomet, kai nebelieka tiesioginio pavojaus ir praktikoje ši fazė persidengia su atsako faze[61], todėl vertinami V. Putino krizių komunikacjos veiksmai nuo pat pirmojo pasirodymo viešumoje įvykus Smolensko aviakatastrofai. Lenkų politologas S. Pawelskis, vertindamas V. Putino krizių komunikacijos veiksmus lenkų naujienų portalui teigia, kad „Putino gestai išties įspūdingi. Žinant tai, kad jis nėra minkštas žmogus, iš šono vistiek susidaro teigiamas įspūdis. Gaila, kad susitaikymas vyksta tokiomis aplinkybėmis, o ne įprastama diplomatiniame lygmenyje, nes tai atveria duris draugystei“, – apie V. Putino krizių komunikacijos strategiją kalbėjo jis.[62] Viešųjų ryšių ekspertė D. Kutraitė-Giedraitienė interviu metu akcentuoja, kad V. Putino viešai demonstruoti emocijų proveržiai krizių komunikacijos aspektu turi būti vertinami puikiai, pasak jos, tai teisingiausias elgesys tokioje situacijoje.[63] Tarptautinės komunikacijos ekspertas A. Račkovskis taip pat teigiamai vertina emocionalų V. Putino elgesį nepaprastosios situacijos atkūrimo fazėje. „Tai itin gerai suplanuota, tačiau ir labai žmogiška reakcija“, – teigia jis.[64] Apie tai, kad tokie tuometiniuo Rusijos ministro pirmininko veiksmai buvo itin gerai suplanuotas ir išanalizuotas komunikacijos specialistų ir nepaprastųjų situacijų valdymo profesionalų, kalba ir ryšių su visuomene ekspertė M. Jankauskienė. [65]Pasak žurnalisto, redaktoriaus Algio Vaškevičiaus, tokiu V. Putino elgesiu stebėtis vis dėlto nereikėtų, nes tai jau ne pirmas kartas, kai jis pirmasis atvyksta į nelaimės vietą, demonstruoja didžiulį susirūpinimą ir liūdesį: „Prisiminkime povandeninio laivo „Kurs“ arba sprogimo Maskvos teatre atvejus, elgesys Smolensko aviakatastrofos metu paremtas jau ilgamete patirtimi, kaip elgtis tokiais momentais. Beje, Kremliuje šiuo klausimu dirba pakankamai daug patyrusių specialistų“, – sako jis. Pasak eksperto, atgailos demonstravimas krizių komunikacijoje pasiteisina visuomet.[66] A. Račkovskis prieštarauja teigdamas, kad atgailos demonstravimas gali turėti ne vien tik teigiamą poveikį: sukelti gailestį ir norą atleisti arba parodyti silpnumą ir pažeidžiamumą. Tarptautinės komunikacijos specialistė Vlada Musvydaitė taip pat pažymi, kad tokia V. Putino pasitelkta strategija – vienintelė išeitis tokios situacijos Smolensko aviakatastrofa metu.[67]

---

[61] Arvydas Survila ir Vainius Smalskys, *supra note:* 15:138-153.

[62]Lynn Berry, Tragic plane crash brings emotional breakthrough to polish Russian relations haunted by past, 13 balandžio, 2010, http://calamities.gaeatimes.com/2010/04/13/tragic-plane-crash-brings-emotional-breakthrough-to-polish-russian-relations-haunted-by-past-16362/

[63] 1 priedas. Krizių komunikacijos veiksmai atkūrimo fazėje. Interviu su Dalia Kutraite-Giedraitiene.

[64] 4 priedas. Krizių komunikacijos veiksmai atkūrimo fazėje. Interviu su Andrejumi Račkovskiu.

[65] 6 priedas. Krizių komunikacijos veiksmai atkūrimo fazėje. Interivu su Milda Jankauskiene.

[66] 2 priedas. Krizių komunikacijos veiksmai atkūrimo fazėje. Interviu su Algiu Vaškevičiumi.

[67] 5 priedas. Krizių komunikacijos veiksmai atkūrimo fazėje. Interviu su Vlada Musvydaite.

Tarptautinės komunikacijos ekspertas A. Račkovskis teigiamai vertina emocionalų V. Putino elgesį nepaprastosios situacijos atkūrimo fazėje. „Tai itin gerai suplanuota, tačiau ir labai žmogiška reakcija“, – teigia jis.[68] Visą nepaprastosios situacijos atkūrimo laikotarpį V. Putinas nuosekliai laikėsi neigimo strategijos, kategoriškai atmesdamas visus kaltinimus.[69] Apibendrinant ekspertų išvadas, galima išskirti teisingus V. Putino krizių komunikacijos žingsnius:

1. Nuoseklus užuojautos demonstravimas viešumoje;
2. Teisinga ir įtikinanti kūno kalba;
3. Operatyvus pasirūpinimas žuvusiųjų artimųjų atvykimu ir apgyvendinimu;
4. Nuoseklus neigimo strategijos laikymasis.

Neigiamai vertinami V. Putino krizių komunikacijos veiksmai, galėję paveikti komunikacijos efektyvumą, yra šie:

1. Dažnas susilaikymas nuo viešų komentarų, žurnalistų klausimų ignoravimas;
2. Socialinės erdvės neišnaudojimas krizių komunikacijos tikslams.

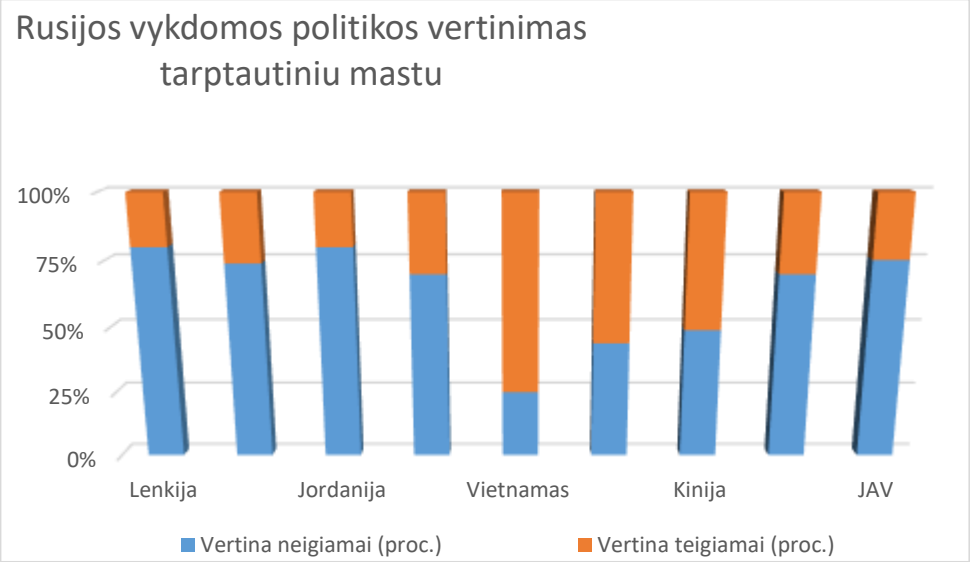
Krizių komunikacijos atkūrimo fazėje rezultatai

Kadangi Smolensko aviakatastrofos tyrimo procesas dar nėra pasibaigęs, nebūtų tikslinga apibendrinti vykdytos krizių komunikacijos efektyvumą. Vis dėlto, galima apžvelgti situaciją tarptautiniu kontekstu, kuri atsleidžia pasaulio šalių požiūrį į Rusijos vykdomą politiką ir jos lyderį.

Nepriklausomos JAV tyrimų agentūros „Pew Research center“ 2015 metais atliktame visuomenės tyrime buvo vertinamas požiūris į Rusijos vykdomą politiką ir V. Putino asmenį. Tyrime dalyvavo 43,435 respondentai iš keturiasdešimties pasaulio šalių. Atlikus tyrimo rezultatų analizę paaiškėjo, kad 26 šalys iš 40-ies Rusijos vykdomą politiką ir V. Putino valdymą vertina nepalankiai. Didžiausią nepasitikėjimą Rusijos vykdoma politika išreiškė Lenkijos (80%) ir Jordanijos (80%) piliečiai. Didelis nepasitikėjimo Rusijos vykdoma valdžia procentas užfiksuotas ir Izraelyje, Japonijoje, Vokietijoje, Prancūzijoje.

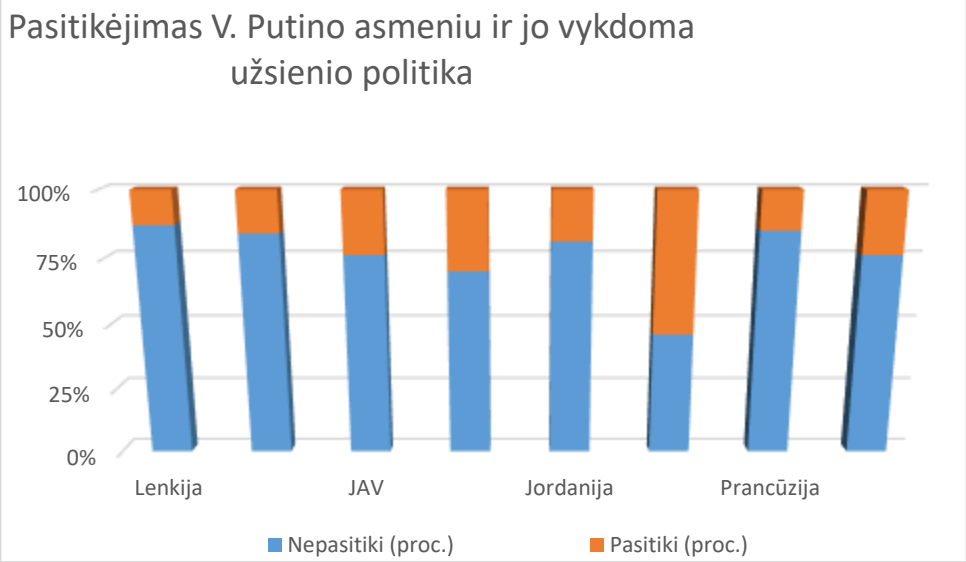
Tarp teigiamai Rusijos vykdomą politiką vertinančių šalių – Vietnamas (75%), Gana (56%), Kinija (50%).[70]

[68] 4 priedas. *Supra note*: 63.
[69] William L. Benoit, *supra note:*20.
[70] Global Attitudes Survey, Pew Research Center: 2015, http://pewresearch.org/methodology/international-survey-reserarch/international-mothodology



*3 pav. R*usijos vykdomos politios vertinimas tartautiniu mastu. (Šaltinis: sudaryta autorės pagal „Pew Research Center“ tyrimo ataskaitą (2015)

Antrojoje apklausos dalyje respondentai buvo paprašyti įvardyti, ar Rusijos prezidento V. Putino vykdoma užsieno politika kelia pasitikėjimo ar nepasitikėjimo jausmą. Lenkijos respondentai į šį klausimą atsakė dar kategoriškiau nei į pirmąjį – nepasitikėjimą V. Putino asmeniu išreiškė 87 proc. apklaustųjų. Didelis nepasitikėjimo procentas užfiksuotas Ukrainoje (84 proc.), Prancūzijoje (85 proc.), Jordanijoje (81 proc.), JAV (76 proc.). Didžiausias pasitikėjimo V. Putino asmeniu lygis užfiksuotas Vietname (70 proc.), Kinijoje (54 proc.).[71]



4 pav. Pasitikėjimas V. Putino asmeniu ir jo vykdoma užsienio politika. (Šltinis: sudaryta autorės pagal „Pew Research Center“ tyrimo ataskaitą (2015)

[71] Bruce Stokes, Russia, *Putin Held in Low Regard around the World,* rugpjūčio 5, 2015, http://pewglobal.org/2015/08/05/russia-putin-held-in-low-regard-around-the-world/

Peržvelgus tyrimo rezultatus, pagal kuriuos Lenkijos valstybės respondentai Rusijos vykdomą politiką ir V. Putino asmenį vertina labiausiai neigiamai lyginant su kitomis šalimis, galima daryti prielaidą, kad Smolensko aviakatastrofa – viena iš tokio požiūrio priežasčių. Septynerius metus vykstantis tyrimas, nesutampančios Lenkijos ir Rusijos ekspertų išvados, juodosios dėžės negrąžinimas – veiksmai, lėmę neigiamą Lenkijos piliečių požiūrį į Rusijos veiksmus. Žvelgiant į tyrimo rezultatus galima įvertinti ir V. Putino krizių komunikacijos efektyvumą. Nagrinėjant V. Putino krizių komunikacijos efektyvumą vertėtų įvertinti ir Rusijos piliečių požiūrį į šalies lyderį. Tyrimų bendrovės „Gallup“ apklausos duomenimis, nuo 2009-ųjų iki 2012-ųjų V. Putino reitingai šalyje krito, tačiau tapus prezidentu 2012-aisiais pradėjo ženkliai augti.[72] Pagal „Pew research center“ tyrimo duomenis, šiandien šalies pasitikėjimo V. Putino vykdoma politika rodiklis siekia 87 procentus. [73]

Tokie kontraversiški tyrimų rezultatai rodo viena – V. Putino vykdomas propagandinis aparatas puikiai funkcionuoja Rusijos teritorijoje, tačiau tarptautiniu mastu yra suvokiamas kaip keliantis grėsmę kitų šalių saugumui ir darnai.

4.2.„Maxima“ parduotuvės griūtis Latvijoje (2013 m.)

2013-ųjų metų Lapkričio 21 dieną prekybos centre, esančiame Rygos vakariniame gyvenamajame Zuolitūdės rajone, įgriuvus stogui žuvo 54 žmonės, tarp jų – trys gelbėtojai, 41 asmuo sužeistas. Šis įvykis tapo daugiausiai aukų nusinešusia nelaime nuo 1950-ųjų Latvijos istorijoje, kuomet nuskendo „Majakovskij“ laivas, nusinešęs pusantro šimto gyvybių. Viešajame diskurse buvo iškeltos trys „Maximos“ griūties priežasties versijos: statant prekybos centrą galėjo būti padaryta projektavimo klaidų, buvo nusižengta vykdant statybų procesą, arba sugriuvusio pastato konstrukcijos buvo perkrautos, vykdant stogo apželdinimo projektą. Pagal teoretiko T.E. Drabek pasiūlytą nepaprastųjų situacijų priežasčių nustatymo modelį, šį įvykį sukėlė technologinės priežastys.[74]

Kadangi „Maxima“ yra didžiausia lietuviško kapitalo įmonė ir didžiausias darbdavys Baltijos šalyse, šis beprecendentinis įvykis atsidūrė ne tik nacionalinės, bet ir tarptautinės žiniasklaidos centre. Kol šoko apimta visuomenė bandė suvokti tai, kas įvyko, žiniasklaida ieškojo atsakymų ir tikrino skirtingas įvykio versijas, kuriose buvo gausu interpretacijų ar net propagandos. „Maximos“ atstovai nesugebėjo suvaldyti nuolat atnaujinamos informacijos srauto, delsė pateikti savas versijas, vėliau – keitė nuomones ir pozicijas.

[72] Poll: Putin's Approval Rating Is at All-Time High in Russia, *NBC NEWS*, 21 birželio, 2014, https://nbcnews.com/storyline/ukraine-plane-crash/poll-putins-approval-rating-all-time-high-russia-n161161
[73] Russians Remain Confident in Putin's Global Leadership, Pew Research Center, JAV: 2017, https://assets.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/2/2017/06/26173346/PG_2017.06.20_Russians-Remain-Confident-in-Putins-Global-Leadership_Full-Report.pdf
[74] Laurence Dominique Renee Pearce, *supra note*: 1:10.

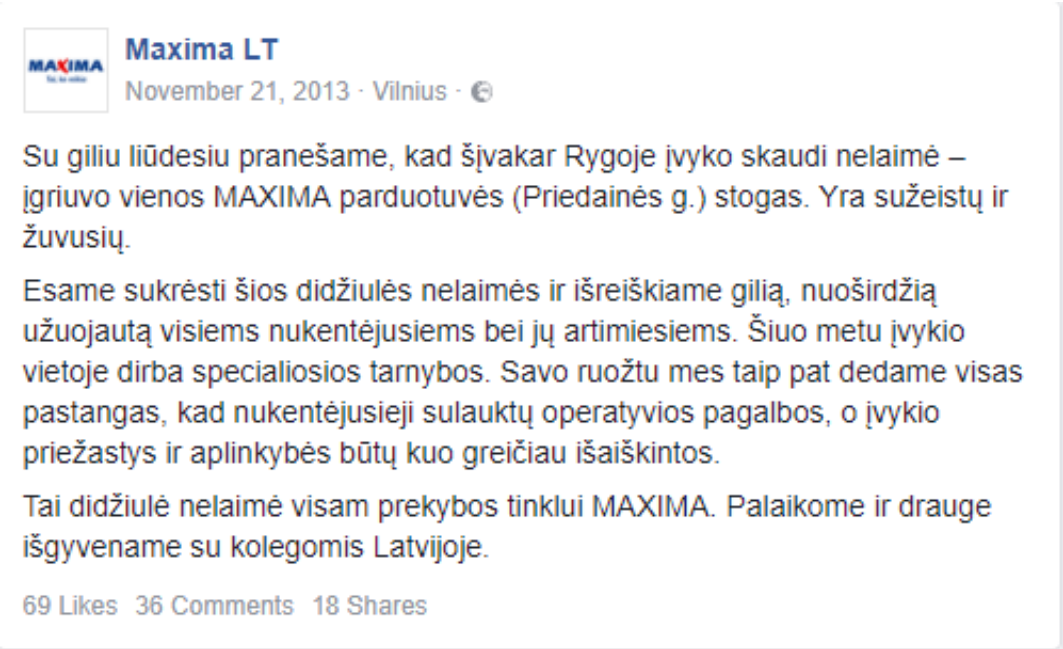
Kai kurie verslo organizacijos vieši pasisakymai situacijos nesušvelnino, o tik dar labiau supykdė tiesos prašančią visuomenę – prasidėjo protestai, boikotai, raginantys nebesilankyti šio prekės ženklo parduotuvėse. Šie veiksmai rodo, kad verslo organizacija nesugebėjo tinkamai įgyvendinti krizių komunikacijos plano, vykdė netinkamus komunikacinius veiksmus ir nebuvo pasiruošę tokio masto nepaprastosios situacijos suvaldymui. Praėjus kelioms savaitės po įvykio, kalbos viešojoje erdvėje vis dar netilo. Tačiau daugiausiai komentarų, ekspertų pasisakymų ir analizių buvo ne apie potencialias tragedijos priežastis, bet apie keistus, nepagrįstus ar net šokiruojančius „Maximos“ atstovų komunikacinius veiksmus. Galima teigti, kad šis atvejis tapo pirmuoju Lietuvoje, kai žiniasklaidos eteryje buvo pradėta kalbėti apie krizių komunikacijos reikšmę, taktikas, klaidas ir įtaką reputacijai.

Įvykio chronologija komunikaciniu aspektu

Lapkričio 21 diena, ketvirtadienis

16.21 val. vietos laiku Zuolitūdės „Maximos“ parduotuvėje įsijungia priešgaisrinis aliarmas. Parduotuvės apsaugos darbuotojai patvirtina, kad aliarmas suveikė dėl rūsyje vykdomų suvirinimo darbų, garsinį signalą išjungia ir informuoja parduotuvės administraciją, kad jokių gaisro požymių nėra ir evakuacijos vykdyti nereikia. Po pusantros valandos nuo įgriūva parduotuvės, kurioje tuo metu apsipirkinėja apie šimtas žmonių, stogas. Po poros valandų patvirtinama, kad vykdant gelbėjimo operaciją žuvo trys gelbėtojai.[75] Išgelbėjama dvidešimt sužeistųjų. „Maxima“ atstovai pasirūpina maistu ir gėrimais tragedijos vietoje dirbantiems specialistams. Įvykį žiniasklaidai komentuoja ugniagesių gelbėtojų tarnybos atstovai, Rygos meras ir vicemeras. Į įvykio vietą atvyksta „Maxima Latvija“ vadovas G. Jasinskas. „Maxima“ atstovė spaudai Renata Saulytė BNS naujienų tarnybai padėties nekomentuoja ir teigia, kad oficialus Latvijos „Maximos“ pranešimas spaudai bus išplatintas penktadienį ryte. Apie 21 val. paskelbiamas pirmasis viešas „Maximos“ pranešimas įmonės „Facebook“ paskyroje.

[75] „Griuvus „Maxima“ stogui Rygoje žuvo 50 žmonių“, *LRT,* lapkričio 21, 2013, http://www.lrt.lt/naujienos/pasaulyje/3/30033



5 pav. Pirmoji „Maximos“ vieša žinutė Facebook paskyroje

Tuo pačiu metu „Maxima Latvija“ komunikacijos skyrius išsiunčia laiškus savo komunikacijos partneriams ir reklamos agentūroms su prašymu išimti reklamas iš naujienų portalų, dienraščių ir televizijos, ir juos pakeisti į juodos skydelius su užuojautos žinute. Žiniasklaida informuojama, kad penktadienį, 11 valandą bus surengta spaudos konferencija, kurioje dalyvaus „Maxima Latvija“ vadovas Gintaras Jasinskas.

Penktadienis, lapkričio 22 diena

Į tragedijos vietą atvyksta generalinis „Maxima Group“ direktorius M. Bagdonavičius. Pranešama, kad „Maxima“ skirs lėšų nukentėjusių gydymui ir reabilitacijai kompensuoti, žuvusių laidotuvėms surengti ir suteiks „visą kitą reikalingą pagalbą nukentėjusiesiems“.[76] Penktadienį „Maxima grupė“ viešai deklaruoja esanti tik pastato nuomininkė, o ne statybos užsakovė, ir neprisiima atsakomybės už darbų ant prekybos centro stogo vykdymą.[77] „Maxima Latvija“ vadovas išreiškia užuojautą nukentėjusiesiems savo „Facebook“ paskyroje, įdėdamas nuotrauką su žvake ir prižadėdamas užtikrinti finansinę pagalbą nukentėjusiesiems tragedijoje.

Šeštadienis, lapkričio 23 diena

UAB „Maxima Group“ komunikacijos vadovė Olga Malaškevičienė praneša, kad bendrovė skiria kompensacijas tragedijos metu tėvų netekusiems vaikams, kuriems iki pilnametystės kas mėnesį bus

[76] „Atsistatydino Latvijos premjeras”, *Verslo žinios,* lapkričio 27, 2013, https://www.vz.lt/archive/article/2013/11/27/atsistatydino-latvijos-premjeras

[77] Ed Payne, Susannah Culinnane, „At least 51 died in a roof collapse at Latvian supermarket”, 2013 lapkričio 22 d., http://edition.cnn.com/2013/11/22/world/europe/latvia-mall-collapse/index.html

sumokėta vidutinio Latvijos darbo užmokesčio dydžio pašalpa. Tuo pat metu Vilniuje esančiame „Akropolio“ prekybos centre rengiama nuolaidų akcija „JAMAM“, kurioje dalyvauja ir didžiausią plotą prekybos centre užimanti „Maximos“ parduotuvė. Kilus visuomenės susidomėjimui, kodėl „JAMAM“ akcija nebuvo atšaukta arba kodėl „Maxima“ neatsisakė joje dalyvauti, įmonės komunikacijos vadovė Olga Malaškevičienė žiniasklaidai komentuoja, kad „akcijos organizatorius nėra „Maxima“, o Rygos tragedijos aukos „Akropolyje“ vykstančios akcijos metu buvo pagerbtos tylos minute.“[78]

Pirmadienis, lapkričio 25 diena

Latvijos žiniasklaidoje pasirodo pranešimų, kad „Maxima“ teiginiai dėl „buvimo tik nuomininke“ yra klaidingi. Pirmadienio pavakarę dienraščiui „Verslo žinios“ „Maximos“ atstovai patvirtina, kad vis dėlto bendrovę „Tineo“, iš kurios buvo išnuomotos „Maxima“ patalpos Rygoje, valdo pagrindinis „Vilniaus prekybos“ akcininkas Nerijus Numavičius, kuris Rygos tragedijoje viešai nefigūruoja.

Trečiadienis, lapkričio 27 diena

Politinę atsakomybę prisiima ir iš posto atsistatydina Latvijos premjeras Valdis Dombrovskis. „Daug mąsčiau apie savo moralinę ir politinę atsakomybę. Latvijai reikia vyriausybės, kuri būtų pajėgi išspręsti susidariusią situaciją“, – delfi.lv naujienų portalui sakė premjeras. [79]

Ketvirtadienis, lapkričio 28 diena

Pirmąkart po tragedijos atnaujinamas „Maximos” internetinis puslapis, kuriame paskelbiama vieša užuojauta.

Surengtoje spaudos konferencijoje „Maxima Latvija” vadovas G. Jasinskas viešai pareiškia jaučiąs savo atsakomybę dėl tragedijos Rygoje, tačiau ne kaltę ir galįs žiūrėti žmonėms į akis.[80] Savo pasisakyme G. Jasinskas pažymėjo, kad parduotuvės darbuotojai nelaimės metu elgėsi taip, kaip jiems buvo nurodyta elgtis tokiose situacijose.[81] Žurnalisto paklaustas, ar kompanijos vadovybei nereikėtų pasekti premjero Valdžio Dombrovskio pavyzdžiu ir atsistatydinti, G. Jasinskas atsako: „Išeina tie, kurie jaučiasi kalti“. „Maxima Latvija“ vadovas taip pat pareiškė, kad „Maxima“ neketina trauktis iš Latvijos.[82] Tokie kategoriški G. Jasinsko pasisakymai papiktino visuomenę ir Latvijos valdžią: Latvijos užsienio reikalų ministras iškart po įvykusios konferencijos BNS naujienų tarnybai pareiškė, kad tokie G. Jasinsko pasisakymai yra nepriimtini,

---

[78] „Po nelaimės gali būti patikrinti visi „Maximos“ parduotuvių pastatai“, *Kauno diena*, 2013 lapkričio 22 d., http://kauno.diena.lt/naujienos/verslas/ekonomika/po-nelaimes-gali-buti-patikrinti-visi-maximos-parduotuviu-pastatai-429898

[79] „Dėl „Maximos“ tragedijos atsistatydino Latvijos premjeras V. Dombrovskis ir jo vyriausybė“, *TV3*, lapkričio 27, 2013, https://www.tv3.lt/naujiena/764385/del-maximos-tragedijos-atsistatydino-latvijos-premjeras-v-dombrovskis-ir-jo-vyriausybe

[80] „Maxima” spaudos konferencija. Tiesioginė transliacija, lapkričio 28, 2013, https://www.youtube.com/watch?time_continue=316&v=_knQfjJMIHo

[81] „Latvia store collapse: Maxima boss fired after comment”, *BBC*, 28 lapkričio, 2013, http://www.bbc.com/news/world-europe-25148782

[82] „Maxima Latvija” vadovas: Jaučiu atsakomybę, bet ne kaltę*“, Vakarų ekspresas*, lapkričio 28, 2013, http://www.ve.lt/naujienos/pasaulis/maxima-latvija-vadovas-jauciu-atsakomybe-bet-ne-kalte-1104311/

o Latvijos prezidentas A. Bėrzinis savo nuomonę išsakė socialinėje erdvėje: „Maxima“ vadovo pareiškimas žmogiškai yra nepriimtinas, apie tai kalbėsime su Lietuvos prezidente“, – socialinio tinklo „Twitter“ paskyroje paskelbė A. Bėrzinis. Vykstant valdžios ir visuomenės nepasitenkinimui, „Maxima Group“ komunikacijos vadovė O. Malaškevičienė BNS naujienų tarnybai sakė, kad savo komentarą grupė pateiks vėliau.

Praėjus valandai po skandalingo pareiškimo spaudos konferencijos metu, G. Jasinskas pradėjo tvirtinti, kad jo žodžiai buvo neteisingai suprasti. Anot jo, moraliniu požiūriu jis jaučiasi labai prislėgtas, tačiau tikrai nemano, kad pagrindiniai tragedijos kaltininkai – būtent „Maximos“ vadovybė. Pasak jo, jau prasidėjo politiniai žaidimai, į kuriuos įtraukti ambasadoriai, diplomatai ir parlamentarai.[83] Tą pačią dieną akcininkų sprendimu dėl „nederamai pareikštos nuomonės šiuo skaudžiu ir sudėtingu Latvijos tautai metu“ G. Jasinskas buvo atleistas, rašoma „Maxima group“ direktoriaus M. Bagdonavičiaus išplatintame pranešime spaudai. [84]

Tą pačią dieną išpublikuotame pranešime holdingo „Vilniaus prekyba“, kuriai priklauso „Maxima“ prekybos tinklas“ valdybos pirmininkė J. Bivainytė pareiškė, kad „Maxima“ nekalta dėl žmonių žūties ir tikino, kad „prekybos tinklas viską padarė gerai, ir prisiėmė atsakomybę, kuri net pranoksta jo galimybes. „Ar ši tragedija susijusi su „Maxima“? Nejau „Maxima“ kalta dėl žmonių žūties?“ – retoriškai klausė J. Bivainytė, duodama interviu BNS naujienų tarnybai. Valdybos pirmininkė išsakė aiškią gynybinę poziciją: „Aš nežinau, ką reikėjo daryti geriau. Aš nežinau, kokios instrukcijos paskatintų žmones tokioje situacijoje priimti tinkamesnius sprendimus. Aš nežinau. O jūs žinote? Pasakykite man, prašom, ką man dabar daryti? Aš to klausiu kiekvieno, niekas man negali atsakyti į šį klausimą. Manau, kad pasibaigus šokui, nukentėjusieji pripažins – „Maxima“ vienintelė padėjo“, – interviu teigė J. Bivainytė.[85]

Gruodžio 3 diena, antradienis

Išplatinamas oficialus „Maxima group“ valdybos nario I. Staškevičiaus pranešimas spaudai, kuriame – viešas atsiprašymas už tragediją sugriuvus „Maximos“ parduotuvėje Rygoje. „Atsiprašau, kad įmonė nesiėmė pakankamų priemonių, kad išvengtų siaubingos pastato griūties. Labai apgailestauju, kad „Maxima“ komanda nesugebėjo išgelbėti savo darbuotojų, pirkėjų, kad neteko gyvybės didvyriškai elgęsi gelbėtojai. Norėčiau nuoširdžiai atsiprašyti už visą netinkamą elgesį, klaidinančius pranešimus ir

[83] „Maxima Latvija” vadovas: Mane ne taip suprato, *DELFI*, lapkričio 29, 2013, https://www.delfi.lt/news/daily/world/maxima-latvija-vadovas-mane-ne-taip-suprato.d?id=63407154

[84] „Prisišnekėjęs „Maxima Latvija“vadovas G. Jasinskas atleistas“, *Lietuvos rytas*, lapkričio 29, 2013, https://pasaulis.lrytas.lt/ivykiai/prisisnekejes-maxima-latvija-vadovas-g-jasinskas-atleistas-dar-papildyta.htm

[85] „Vilniaus Prekybos” vadovė Jolanta Bivainytė: „Maxima“ nekalta dėl žmonių žūties rygoje“, *15min*, lapkričio 29, 2013,https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/pasaulis/vilniaus-prekybos-vadove-jolanta-bivainyte-maxima-nekalta-del-zmoniu-zuties-rygoje-57-388475

įžeidžiančius „Maxima“ atstovų pareiškimus. Imsimės visų būtinų priemonių, kad garantuotume savo patalpų saugumą ir pagerintume sąlygas savo darbuotojams“, rašoma išplatintame pranešime spaudai.[86] Dieną prieš panašų pranešimą spaudai išplatino ir „Maxima group“ generalinis direktorius M. Bagdonavičius, pabrėždamas, kad „bendrovė padarys viską, kad susigrąžintų Latvijos pasitikėjimą ir pripažindamas, kad padarytos klaidos – akivaizdžios: „Naujienų poreikis buvo toks didelis, kad siekdami jį patenkinti klydome, pripažinkime. Tačiau nuo pat pradžių norėjome būti kuo atviresni“, – teigė jis.[87]

Komunikacinių veiksmų atkūrimo fazėje analizė

Viešojoje erdvėje „Maximos“ krizių komunikaciją nagrinėjo viešųjų ryšių specialistas Liutauras Ulevičius, kuris įvardijo pagrindines klaidas: per vėlai išpublikuotas pirmasis kreipimąsis į visuomenę (po trijų valandų įvykus tragedijai), per daug situaciją komentuojančių asmenų („Vilniaus prekyba“ valdybos pirmininkė J. Bivainytė, „Maxima group“ komunikacijos vadovė O. Malaškevičienė, atstovė spaudai R. Saulytė, „Maxima group“ valdybos narys I. Staškevičius, „Maxima Latvija“ vadovas G. Jasinskas, „Maxima group“ direktorius M. Bagdonavičius ir kiti).[88] Kaip galima matyti įvykių chronologijoje, vieši kalbančiųjų asmenų pasisakymai daugeliu atvejų kontrastavo tarpusavyje, dėl to visuomenėje kilo suirutė, iššaukusi priešišką požiūrį į „Maximos“ valdytojus, kurį tik dar labiau pagilino keičiama nuomonė dėl patalpų kilmės.

Krizių valdymo specialistas iš Nyderlandų Janas Mans išskyrė teisingus ir klaidingus „Maximos“ krizių komunikacijos veiksmus: pasak jo, labai reikšmingas buvo „Maximos“ vadovų būvimas įvykio vietoje nuo pat ketvirtadienio vakaro bei užsakyta nepriklausoma kitų parduotuvių ekspertizė. Kaip pagrindines komunikacines klaidas ekspertas įvardijo per vėlai surengtą spaudos konferenciją (kitos dienos vienuoliktą valandą ryto) ir dalyvavimą „JAMAM“ akcijoje (dvi dienos po tragedijos Rygoje), kurią, pasak jo, reikėjo atidėti.[89] Žurnalistė, viešųjų ryšių specialistė Dalia Kutraitė-Giedraitienė, analizuodama „Maximos“ atvejį išskiria dvi esmines klaidas: pirmoji – nebendravimas su žiniasklaida ir visuomene pirmomis valandomis po nelaimės, antroji – pavėluotai ir nenuoširdžiai valdybos nario perskaitytas, nors ir teisingai komunikacijos konsultantų parengtas pareiškimas su atsiprašymais. Pasak ekspertės, šis atvejis buvo nagrinėjamas profesionalų kaip blogos kūno kalbos pavyzdys, kuris iliustravo, kad krizės atveju labai svarbu

[86] „Staškevičius: Atsiprašau“, *DELFI*, gruodžio 3, 2013, https://www.delfi.lt/verslas/archive/i-staskevicius-atsiprasau.d?id=63438316

[87] „Maxima group” generalinis direktorius: padarysime viską, kad susigrąžintume Latvių pasitikėjimą“, *DELFI*, gruodžio 2, 2013, https://www.delfi.lt/verslas/archive/maxima-group-generalinis-direktorius-padarysime-viska-kad-susigrazintume-latviu-pasitikejima.d?id=63424176

[88] Liutauras Ulevičius, „Maxima crisis communication in Riga. Structural comparison”, 2013 gruodžio 3d., http://www.ulevičius.lt/2013/12/03/maxima-crisis-communication-in-riga-structural-comparison/

[89] „Krizės valdymas: „Maxima” atvejis“, *Verslo žinios*, lapkričio 25, 2013, http://www.vz.lt/archive/article/2013/11/25/krizes-valdymas-maximos-atvejis

ne tik teksto turinys, bet ir kaip jis perteikiamas.[90] Tarptautinės komunikacijos lektorius, viešųjų ryšių specialistas Andrejus Račkovskis, vertindamas šį atvejį teigia, kad „MAXIMA“ neturėjo krizių komunikacijos plano, ir dėl šios priežasties „Maxima Latvija“ vadovas atrodė apatiškas ir viešai nekomentavo įvykio, kadangi greičiausiai tuo metu vyko pozicijos ir turinio derinimas su viešųjų ryšių specialistais. Žurnalisto, redaktoriaus Algio Vaškevičiaus teigimu, „MAXIMA“krizių komunikacijos nesėkmes lėmė klaidų visuma, o labiausiai – pavėluotas atsiprašymas ir pradinės informacijos dozavimas. Pavėluotą komunikaciją kaip kritinę klaidą įvardija ir A. Račkovskis. [91]

Viešųjų ryšių ir komunikacijos ekspertai skirtingai vertina „MAXIMOS“ dalyvavimą „JAMAM“ akcijoje: pasak A. Vaškevičiaus, surengtoje „JAMAM“ akcijoje nereikėtų įžvelgti piktybiškumo. D. Kutraitė-Giedraitienė laikosi kitos nuomonės: „Belieka konstatuoti, kad mūsų šalyje vartotojams trūksta pilietiškumo ir atsakomybės, ir kol kas įmonės reputacija nedaro įtakos pardavimams, priešingai nei daugelyje kitų valstybių“, – teigia ji vertindama „MAXIMOS“ dalyvavimą akcijų dienoje. D. Kutraitės-Giedraitienės nuomonei pritaria ir V. Musvydaitė, teigdama, kad toks žingsnis simbolizavo solidarumo stoką. [92] Ekspertėms antrina ir ryšių su visuomene specialistė M. Jankauskienė, šį veiksmą vertindama kaip įmonės socialinės atsakomybės stoką.[93] Pasak jos, toks poelgis dar išprovokavo dar didesnį žiniasklaidos ir visuomenės dėmesį. A. Račkovskio nuomone, komunikaciniu požiūriu toks sprendimas turėjo dvejopą poveikį: dalis visuomenės galėjo įmonę įvertinti kaip nejautrią žmonių tragedijoms ir siekiančią tik pelno, tačiau kitiems, kurie jau buvo suplanavę dalyvauti išpardavimų dienoje, jautėsi saugesni eidami į „MAXIMOS“ prekybos centrą. Pasak lektoriaus, akcijos atšaukimas galėjo visiems vartotojams suponuoti žinią, kad ir Lietuvos parduotuvėje egzistuoja panaši rizika ir jos reikia vengti.

Aptarinėjant bendrovės krizių komunikacijos veiksmus, žiniasklaidoje pradėtas kelti pagrindinio bendrovės akcininko N. Numavičiaus nefigūravimas situacijos valdymo strategijoje. L. Ulevičius ir A. Vaškevičius sutaria, kad tai nebuvo neteisingas komunikacinis žingsnis, nors nuoširdus N. Numavičiaus išreikštas atsiprašymas nebūtų pabloginęs susiklosčiusios situacijos. Ekspertams pritaria ir A. Račkovskis, teigdamas, kad akcininkas N. Numavičius ir neturėtų užsiimti operatyviniu įmonės valdymu: „Tam yra profesionų komanda, jie ir turi valdyti įmonę, komunikuoti su išore. Žinoma, jis buvo informuojamas dėl krizės valdymo plano ir eigos, kadangi yra tiesiogiai suinteresuotas, kad krizė nepakenktų įmonės įvaidžiui ir

[90] 1 priedas. *Supra note*: 62.
[91] 4 priedas. *Supra note:* 63.
[92] 5 priedas. *Supra note:* 66.
[93] 6 priedas. Supra note: 65.

komercinei sėkmei“, – komunikacinį žingsnį vertina A. Račkovskis. Ryšių su visuomene ekspertės M. Jankauskienės teigimu, toks sprendimas rodo korporatyvinės komunikacijos neegzistavimą. [94]

Išanalizavus visų viešai kalbėjusių asmenų pasisakymus galima išskirti skirtingas taktikas, kurios buvo naudojamos nepaprastosios situacijos valdymo atkūrimo fazėje. Pagal T. Coombs išskirtas krizių grupes, „Maximos“ atvejis atitinka vidutinės atsakomybės ir vidutinės grėsmės reputacijai lygius, nes tragedija įvyko dėl netyčinių veiksmų – statybų klaidos, neatlaikiusių konstrukcijų, nekokybiško projektavimo darbų.[95]

Pagal SCCT, „Maximos“ pokrizinį atsistatymo laikotarpį turėjo palengvinti ir tai, kad priešistorėje panašių precendentų nebuvo įvykę.[96] J. Bivainytė laikėsi neigimo ir atsakomybės vengimo strategijų[97] (teisindama „Maximą“ siekė atsakomybę perkelti trečiosioms šalims, dramatiškai ir nemandagiai keldama retorinius klausimus, įžūliai bendraudama su žurnalistais ir „Maximą“ įvardydama kaip pagrindinę žmonių „gelbėtoją“ („Manau, kad pasibaigus šokui, nukentėjusieji pripažins – „Maxima“ vienintelė padėjo“). J. Bivainytės pasisakymus viešojoje erdvėje galima pavadinti agresyvia gynyba. Neigimo ir gynybos taktikų laikosi ir O. Malaškevičienė, komentuodama „Maximos“ dalyvavimą išpardavimų dienoje „JAMAM“ („Ne „Maxima“ yra organizatorius“), ir pernelyg akcentuodama sumas, kurias žadama skirti po tragedijos našlaičiais likusiems vaikams („Realiai šiuo metu vidutinis Latvijos darbo užmokestis sudaro 503 latus prieš mokesčius. Mes šią sumą mokėsime į rankas“). G. Jasinskas savo viešais pasisakymas įnešė kone didžiausią chaosą: iš pradžių laikęsis atkūrimo ir atgailos strategijos, spaudos konferencijos metu taktiką pakeitė ir ėmė vykdyti atsakomybės vengimo strategiją („Išeina tie, kurie jaučiasi kalti“ , „Nejaučiu kaltės ir galiu žiūrėti žmonėms į akis“), tikindamas, kad visa situacija pradeda panašėti į politinius žaidimus. Dėl demonstruojamos apatijos, įžūlių ir netinkamų pasisakymų visuomenės akyse G. Jasinskas tapo asmeniu, įstūmusiu „Maximą“ į dar didesnę komunikacinę krizę. Viešųjų ryšių ekspertės D. Kutraitės teigimu, toks „MAXIMOS“ atstovų komunikacinės strategijos keitaliojimas ir atsakomybės vengimo taktika iš principo yra esminė ir labai dažna krizės komunikacijos klaida. Pasak eskpertės, detalės, į kurias labiausiai gilinosi „Maxima“, krizės metu nėra tokios svarbios – atsakomybę už darbuotojus ir klientus bendrovės vadovai turi prisiimti bet kokiu atveju. Anot jos, teisinės detalės yra svarbios vėlesniuose atkūrimo fazės etapuose, o pirmosiomis atkūrimo fazės valandomis jos neturi jokios reikšmės. D. Kutraitei pritaria ir A. Račkovskis, teigdamas, kad dažniausia krizių priežastis yra kontrolės stoka, todėl vadovas privalo prisiimti dalį atsakomybės dėl įvykusios nepaprastosios situacijos. Specialistas pažymi, kad vykdant krizių komunikaciją,

[94] 6 priedas. *Supra note: 65.* .
[95] Timothy W. Coombs, *supra note:*35: 265–289.
[96] Caterine Holdsworth, *supra note:* 34.
[97] William L. Benoit, *supra* note: 20.

vieši vadovo pasisakymai privalo būti suderinti su centrine vadovybe, kadangi jis atstovauja įmonei ir jo žodžiai visuomenės yra suvokiami kaip įmonės pozicija krizės klausimu. Pasak A. Račkovskio, prasidėjusių politinių žaidimų paminėjimas tebuvo bandymas suversti kaltę kitiems asmenims, neturint jokių konkrečių įrodymų.[98] Pasak ekspertės M. Jankauskienės, vertėtų kelti klausimą, ar apskritai įmonė turėjo nepaprastosios situacijos valdymo grupę. Anot jos, net ir praėjus laikui ir nuslūgus žiniasklaidos susidomėjimui, nebuvo imta kalbėti apie prieškrizinę prevenciją ar nepaprastųjų situacijų valdymo plano tobulinimus organizacijoje. [99]

Įmonės atstovai M. Bagdonavičius ir I. Staškevičius nuomonių nekeitė ir visą laikotarpį laikėsi atkūrimo bei atgailos taktikų: viešai atsiprašinėjo, kalbėjo apie kompensacijas ir tikslus visiems atlyginti žalą, visomis įmanomomis priemonėmis siekti atkurti įvaizdį, minėjo prevencijos būdus, kurie bus užtikrinti visose „Maximos“ parduotuvėse. I. Staškevičiaus vaidmuo atkūrimo fazėje buvo pats reikšmingiausias – jis atliko pozityvią rolę, dalyvavo įvairios TV laidose, noriai dalino interviu žurnalistams.[100]

„Maximos“ atveju buvo pasitelktos visos pagrindinės krizių komunikacijos priemonės – pranešimai spaudai, spaudos konferencijos, komunikavimas socialinėje erdvėje, vieši pasisakymai. Tačiau ne visos buvo išnaudotos tinkamai: surengtos spaudos konferencijos visuomenei sukėlė tik dar daugiau interpretacijų ir nepasitikėjimo, internetinis įmonės puslapis buvo atnaujintas tik po savaitės po įvykio.

Apibendrinus galima teigti, kad pagrindinės bendrovės krizių komunikacijos klaidos nepaprastosios situacijos valdymo atkūrimo fazėje buvo:

1. Per didelis kalbančiųjų asmenų skaičius ir skirtingi jų pasisakymai;
2. Skirtingų reputacijos atkūrimo taktikų naudojimas;
3. Informacijos dozavimas ir informacinio vakuumo sudarymas;
4. Grubus bendravimas su žiniasklaida, laiku neišreikšta užuojauta;

Šio atvejo teisingi komunikacijos žingsniai buvo:

1. Tragedijos dieną užsakyta nepriklausomos agentūros visų „MAXIMOS“ parduotuvių ekspertizė
2. Iškart po nelaimės pradėta teikti psichologinė pagalba artimiesiems, maistas, vanduo atliekantiems gelbėjimo darbus.

„Maximos“ krizių komunikacijos atkūrimo fazėje rezultatai

[98] 4 priedas. *Supra note*: 63.

[99] 6 priedas. *Supra note:* 94.

[100] Miglė Šontaitė-Petkevičienė, „Crisis management to avoid damage for corporate reputation: the case of retail chain crisis in the Baltic countries“, iš 19th International Scientific Conference; Economics and Management, 2014. 452-457, http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814060406/pdf?md5=8bc3b51a6f69cb02bdb955c243d34e46&pid=1-s2.0-S1877042814060406-main.pdf

Atkūrimo fazės metu „Maxima“ nustojo naudoti savo prekinio ženklo šūkį „Apie viską pagalvota“, panaikino jį iš reklamų ir internetinės svetainės ir pakomentavo pripažįstantys, kad šis šūkis „Maximai“ nebetinka. I. Staškevičius, atkūrimo fazėje įsteigęs krizių valdymo grupę ir tapęs jos vadovu pripažino, kad klaidų nebuvo išvengta ir jas noriai vardijo žiniasklaidai. I. Staškevičius taip pat pripažino, kad korporacijos reputacijai tragedija ir komunikacinės klaidos padarė daug žalos. M. Bagdonavičius pripažino, kad kompanija nebuvo pasiruošusi tokio masto krizei. Nepaprastosios situacijos rezonansas padarė įtaką ir Latvijos viešųjų ryšių agentūrai, kuri, su „Maxima Latvija“ dirbusi aštuonerius metus, po tragedijos atsisakė tęsti bendradarbiavimą. Viešųjų ryšių ekspertė Dalia Kutraitė-Giedraitienė akcentuoja, kad rezultatus būtų pakeitęs nuoširdus bendravimas su žiniasklaida ir tikslinėmis grupėmis, taip pat ir vidinė bendrovės komunikacija, o svarbiausia – skaudžių pamokų deklaravimas. Tarptautinės komunikacijos lektorius, viešųjų ryšių specialistas Andrejus Račkovskis teigia, kad efektyviam krizės suvaldymui trūko šių veiksmų: iškart po tragedijos viešai pareikštos užuojautos ir atsiprašymo, operatyviai paruošto ir išplatinto pranešimo spaudai, kuriame būtų išreikšta oficiali įmonės pozicija įvykio klausimu, paminint tolimesnius veiksmus bei bendravimo su žiniasklaida, atsakant į jos keliamus klausimus.

Vertinant viešųjų ryšių agentūros „Burson Marsteller“ kasmet atliekamą korporacijų reputacijos tyrimą, 2011-2013 metais „Maxima“ bendrame Lietuvos bendrovių reitinge užėmė pirmąją vietą. Rygoje įvykusi tragedija reitingą gerokai pakoregavo: 2016-aiais viešųjų ryšių agentūros „VRP Hill + Knowlton” tyrime „Maxima“ nepateko net į geriausią reputaciją turinčių bendrovių penkioliktuką.[101] Tokie atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad visuomenės požiūris ir viešoji nuomonė pasikeitė kardinaliai.

4.3.„Germanwings“ krizė (2015 m.)

2015-ųjų metų kovo 24-ąją dieną Vokietijos pigių skrydžių oro bendrovės „Germanwings“ laineris „Airbus A30“, skridęs iš Barselonos į Diuseldorfą, rėžėsi į Prancūzijos Alpes ir nusinešė visų 150 lėktuve buvusių keleivių ir lėktuvo įgulos narių gyvybes. Tai buvo pirmoji lėktuvo katastrofa aštuoniolika metų gyvavusios bendrovės istorijoje. Praėjus kelioms dienoms po katastrofos, tyrimo vadovai patvirtino, kad lainerio antrasis pilotas Andreasas Lubitzas sąmoningai nukreipė lėktuvą žemyn, ir nebeįsileido į kabiną įgulos vado, kuris buvo trumpam išėjęs. Lėktuve darytas įrašas atskleidė, kad lainerį tyčia sudaužęs A. Lubitzas ragino pagrindinį pilotą P. Sondheimerį nueiti į tualetą, patikindamas, kad jis yra pasirengęs perimti skrydžio kontroliavimą. Kai tik skrydžio kapitonas atsitraukė nuo valdymo pulto, A. Lubitzas užrakino duris

[101] „Verslo reputacijos indeksas. Tyrimo ataskaita“, VRP HILL + Knowlton Strategies, žiūrėta 2017 m. lapkričio 2 d. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:AGw94A3KZ2gJ:hkstrategies.lt/lng/lt/action/legxbnqgz12aej4tc2zd6kw7d03zoh/documentId/4223/fileId/659702/pid/340/+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-b-ab

ir iniciavo lėktuvo žemėjimą, kuris baigėsi siaubinga katastrofa. Žiniasklaidai paviešinus garso įrašus ir tyrėjams paskelbus, kad katastrofa buvo inicijuota tyčia, viešojoje erdvėje kilo daug diskusijų dėl to, ar piloto poelgis buvo terorizmo apraiška. „Germanwings“ bendrovė, priklausanti vienai prestižiškiausių oro bendrovių „Lufthansa“, pirmosiomis nepaprastosios situacijos valandomis pagrindinę krizių komunikacijos strategiją vykdė socialiniuose tinkluose. Pagrindiniu kalbančiuoju asmeniu tapo „Lufthansos“ generalinis direktorius.

Įvykio chronologija komunikaciniu aspektu

Kovo 24 diena, antradienis

Apie 10.45 val. skrydžių valdymo centrui pranešama apie iš radarų dingusį ir Prancūzijos Alpėse sudužusį „Germanwings“ lainerį „Airbus A30“. Per kelias minutes pranešimą išplatina žiniasklaida, paskelbdama apie įvykusią katastrofą. Kyla panika, ieškoma daugiau informacijos apie įvykį, jo priežastis ir aukas, tačiau dėl per didelio vartotojų skaičiaus, sutrinka „Germanwings“ oficialios interneto svetainės serverio darbas ir ji tampa nebepasiekiama.



6 pav. „Germanwings” svetainė nefunkcionavimas nepaprastosios situacijos metu

Per pirmąją valandą socialinio tinklo „Twitter“ paskyroje „Germanwings“ parašo pirmąjį įrašą, kuriame patvirtina įvykusią katastrofą, praneša, kad informacija apie įvykį renkama ir tikslinama, prašo žurnalistų nemanipuliuoti nepatikrintais faktais. Netrukus „Twitter“ socialiniame tinkle informaciją pradeda publikuoti ir „Lufthansa“, viešai išsakydama užuojautą ir viltį rasti gyvų keleivių. Po pusantros valandos abi bendrovės socialinėje erdvėje pakeičia savo logotipus į juodai baltus, simbolizuojančius užuojautą žuvusiesiems.



7 *pav.* Bendrovių „Germanwings“ (viršuje) ir „Lufthansa“ (apačioje) logotipų spalvos pakeitimai po katastrofos

Funkcionuojanti „Germanwings“ svetainė atkuriama tik po keturių valandų nuo įvykio, todėl tuo metu socialinių tinklų „Twitter“ ir „Facebook“ paskyros tampa pagrindiniu komunikacijos įrankiu. Praėjus penkioms valandoms po įvykio svetainėje atsiranda nuolat atnaujinama informacija apie katastrofą. Per šešias valandas po katastrofos „Twitter“ erdvėje galima buvo rasti 500 tūkstančių įrašų, susijusių su katastrofa ir pažymėtų specialia grotažyme „Germanwings“. Atidaromos pagalbos telefonu linijos.

Kovo 25 diena, trečiadienis

„Lufthansa“ interneto svetainėje suprogramuojamas atskiras turinio skydelis, kuriame skelbiama aktualiausia informacija ir išreiškiama užuojauta aukų artimiesiems. Per parą nuo katastrofos, „Germanwings“ demonstruoja neįtikėtiną aktyvumą „Twitter“ paskyroje, paskelbdama iš viso 24 įrašus anglų ir vokiečių kalbomis.[102] Paviešinamas video įrašas, kuriame generalinis „Lufthansa“ direktorius Carsten Spohr išreiškia susijaudinimą ir gilią užuojautą dėl įvykios katastrofos: „Mūsų mintys ir maldos yra kartu su aukų giminaičiais ir draugais, mes palaikome juos visame pasaulyje. Atvykęs į įvykio vietą aš supratau – saugumas tai nėra duotybė, tai – darbas.[103] Savo vardu prižadu, kad saugumas visuomet išliks mūsų bendrovės prioritetu, ir mes dirbsime dieną naktį, kad skydžiai taptų dar saugesni“[104]. Video įrašas buvo išplatintas anglų ir vokiečių kalbomis. C. Spohr kalba video įraše – labai įtikinama, su tinkama romia intonacija, ilgesnėmis pauzėmis, veide – susirūpinimas ir liūdesys. Praėjus 24 valandoms po katastrofos, „Lufthansa” savo „Twitter” žinutėje panaudoja grotažymę „Indeepsorrow“ (liet. gili užuojauta), kuri pasiekia du su puse milijono „Twitter“ vartotojų.[105]

[102]Brendan Hodgson, „Germanwings“ digital crisis analysis“, žiūrėta 2017 m. lapkričio 2 d., https://www.slideshare.net/Brendan/germanwings-digital-crisisanalysis/23-TRENDS_AND_BEHAVIOURS_Not_until

[103] The Germanwings crash, *Psychologist* 28, 5 (2015), 350-351. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=d22aa984-760a-4e72-8d14-4eb5e689d29d%40sessionmgr4007

[104] Lufthansa CEO Carsten Spohr about Germanwings Flight, žiūrėta 2017 m. lapkričio 2 d., https://www.youtube.com/watch?v=Plnhh1QELag

[105]„Germanwings“ crash: The importance of hashtags in crisis communications, žiūrėta 2017 m. lapkričio 2 d., https://alekseyderirvin.wordpress.com/2015/03/25/germanwings-crash-the-importance-of-hashtags-in-crisis-communications/

Kovo 26 diena, ketvirtadienis

„Germanwings“ generalinis direktorius T. Winkelmann ir „Lufthansa” generalinis direktorius C. Spohr surengia spaudos konferenciją. „Turime pripažinti, kad įvykiai pasisuko dar tragiškesne kryptimi. Taip pat turime pripažinti, kad tragedija buvo įvykdyta tyčia. Nenorime spekuliuoti informacija, susijusia su piloto motyvais, mums kaip įmonei, kuriai saugumas yra pagrindinis prioritetas, tai yra didžiulis šokas”, – spaudos konferencijos metu sakė „Germanwings” generalinis direktorius.[106] Kiek vėliau paskelbiama ir apie kompensacijas, kurios, kaip rašoma „Lufthansa“ pranešime spaudai, aukų šeimoms sieks nuo šimto tūkstančių iki milijono eurų.

Kovo 31, antradienis

Katastrofos tyrėjams išanalizavus garso įrašus ir paskelbus prielaidą kad pilotas A. Lubitzas lėktuvą sudaužė tyčia, „Lufthansos“ generalinis direktorius pripažino, kad pilotas anksčiau buvo patyręs gilios depresijos priepuolį, tačiau vėliau įveikė visus medicinos patikrinimus. Koncernas išplatino pranešimą spaudai, kuriame teigiama, kad „Lufthansa“ perdavė visus reikiamus dokumentus apie piloto mokymąsi ir sveikatą prokurorams, tarp jų – susirašinėjimus su skraidymo mokykla, kuriuose minimos vyro psichologinės sveikatos problemos.[107]

Komunikacinių veiksmų atkūrimo fazėje analizė

Dėl savo pasirinktos krizių komunikacijos strategijos, kurios pagrindine platforma tapo socialinė erdvė, „Germanwings“ atvejis tapo plačiai analizuojamas viešųjų ryšių ir komunikacijos ekspertų. Vienas jų – viešųjų ryšių specialistas M. Borkowski - „Lufthansos“ komunikacinius veiksmus vadina „gerai sukonstruota schema, kuri leido kalbančiajam asmeniui – C. Spohr – perduoti visuomenei nuoseklią, aiškią, užuojautos kupiną žinutę, prieš kurią nublanko triukšmingų ir melagingų naujienų bei sąmokslo teorijų srautas“. Pasak eksperto, nepaisant spaudimo iš skirtingų pusių, „Lufthansos“ generalinis direktorius sugebėjo išlikti ramus, gebėjo rodyti empatiją ir tuo pačiu metu kalbėti apie verslo kruopštumo pusiausvyrą. M. Barkowski teigimu, „Germanwings“ krizės komunikacijoje buvo įgyvendinti visi efektyvaus situacijos suvaldymo bruožai: komunikacijos greitis, aiškus ir nuoseklus pranešimų spaudai turinys, bandymai atkurti pasitikėjimą ir patikimumą, išreikšta empatija ir rūpinimasis, sąžiningumas, atvirumas. Komunikacijos ekspertas Mark Lowe, nagrinėdamas bendrovės krizių komunikacijos veiksmus, kaip vieną iš geriausiai panaudotų priemonių išskiria generalinio direktoriaus antrą dieną po tragedijos nufilmuotą ir išplatintą video

[106] „Germanwings“ crash: full transcript of press conference“, *The Independent,* 26 lapkričio, 2015, http://www.independent.co.uk/news/world/europe/germanwings-crash-full-transcript-of-press-conference-10136377.html

[107] Anamaria Neagu, „Emotions in the media: Germanwings air crash“, *Romanian Journal of Journalism & Communication*, 2015: 5-11. http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=bf39830d-da6c-49cd-9cc5-f439752fd983%40sessionmgr101

įrašą, kuriame išlaikomas subtilumas, nėra pernelyg dramatizuojama, tačiau aiškiai perduota žinutė, išreiškianti gilią užuojautą. Komunikacijos ekspertas pasirinktą bendrovės socialinių tinklų krizės komunikacijos strategiją vadina rizikinga.[108] Pasak eksperto A. Vaškevičiaus, sunku nuspėti, ar aktyvi komunikacija socialiniuose tinkluose buvo iš anksto numatyta krizės suvaldymo plane, ar tai buvo spontaniškas veiksmas sugedus oficialios svetainės funkcionavimui. Žurnalisto teigimu, šiuo atveju socialinių tinklų įtaka buvo tiesioginė ir tapo greitu, efektyviu ir veiksmingu būdu komunikacine prasme.[109] Tokios pačios nuomonės laikosi ir viešųjų ryšių ekspertė D. Kutraitė-Giedraitienė, teigdama, kad socialiniai tinklai krizės atveju visuomet aplenkia oficialiuosius tinklapius, o dėl globalaus technologijų tinklo anksčiau už oficialiąją informaciją pasirodys pranešimai socialiniuose tinkluose. Pasak jos, apskritai, krizių komunikacija jau turi persikelti į socialinius tinklus, nes vien tradicinės krizių komunikacijos būdų nepaprastosios situacijos suvaldymui nebeužtenka. „Įmonės ir organizacijos dar pakankamai neįvertina socialinių tinklų ir yra linkusios naudotis klasikinėmis žiniasklaidos priemonėmis. Vis dėlto, socialiniai tinklai gali būti ne tik krizių „valdytojai, bet, dažnu atveju, ir krizių „sukėlėjai“.[110] Tarptautinės komunikacijos specialistės V. Musvydaitės teigimu, šiame laikmetyje būtų keista manyti, kad socialinė erdvė krizės valdymui buvo pasitelkta tik dėl atsitiktinumo.[111] Anot A. Račkovskio, nėra abejonių, kad socialiniai tinklai kaip krizės valdymo įrankis jau iš anksto buvo numatytas „Lufthansos“ nepaprastųjų situacijų valdymo plane, kuris buvo paruoštas iš anksto. „Tokio masto įmonei privalu turėti nepaprastųjų situacijų valdymo planą, kadangi avarijos aviacijoje turi dideles pasekmes, ir jie gali netekti visuomenės ir kitų suinteresuotų šalių pasitikėjimo. Be to, draudimo bendrovės ko gero nesutiktų apdrausti jų turto, jei įmonė neturėtų tokio plano, o tai reikštų milžiniškus nuostoius nelaimės atveju“, – teigia lektorius pridurdamas, kad komunikacija su vartotojais krizės metu turi būti integruota ir vykti visais turimais komunikacijos kanalais, siunčiant vienodą žinią, o sugedus vienam kanalui, kitos platformos turi atlikti jo funkcijas, kaip ir buvo padaryta „Germanwings“ nepaprastosios situacijos metu.

Išnagrinėjus įvykio chronologiją komunikaciniu aspektu galima teigti, kad pagrindiniai aspektai, lėmę tokias ekspertų išvadas, buvo:

1. Teisingai parinktas kalbantysis asmuo. Pagrindinę rolę nepaprastosios situacijos valdymo krizių komunikacijoje atliko „Lufthansa“ generalinis direktorius, kuris yra aukščiausias pagal rangą avialinijų bendrovėje. Antrasis kalbantysis asmuo buvo „Germanwings“ generalinis direktorius. Kadangi „Lufthansa“

[108] Jessica Davis, PR experts applaud Lufthansa's crisis communications, 28 gruodžio, 2015, http://www.thedrum.com/news/2015/03/28/pr-experts-applaud-lufthansas-crisis-communications-approach-germanwings-disaster

[109] 2 priedas. *Supra note:* 64.

[110] 4 priedas. *Supra note:* 63.

[111] 5 priedas. *Supra note:* 66.

turi išlaikiusi patikimos, saugios avialinijų bendrovės įvaizdį, sprendimas pagrindiniu kalbančiuoju asmeniu skirti jos generalinį direktorių buvo pagrįstas ir komunikaciniu požiūriu labai teisingas. Iš „Lufthansos“ pusės atkūrimo fazės metu nebuvo jokio informacinio chaoso, nes visus įvykius viešojoje erdvėje komentavo tik šie du asmenys.

2. Vienos krizių komunikacijos krypties laikymasis. Nuo pat pirmųjų žinučių, pasirodžiusių „Lufthansos“„Twitter“ paskyroje, nuosekliai buvo vykdoma T. Coombs abibrėžta pokrizinė taktika: nuolat viešinama ir atnaujinama informacija, visuomenės informavimas apie tyrimo procesą, informacijos teikimas žuvusiųjų artimiesiems dėl išmokų. Bendrovė laikėsi W. L. Benoit apibrėžtos atkūrimo ir atgailos reputacijos atstatymo strategijų – daug kalbėta apie padarytos žalos kompensavimą, dar daugiau dėmesio skirta kalboms apie prevenciją ir tolimesnius žingsnius, kurie bus įgyvendinti, kad būtų užtikrintas saugumas ir situacija nebepasikartotų.[112] Taip pat buvo viešai prisiimama atsakomybė, kiekviename interviu, pranešime spaudai ar atstovų pasisakyme būdavo išreiškiamas apgailestavimas, užuojauta.

Išnagrinėjus komunikacinius veiksmus galima išskirti ir pagrindines klaidas, signalizuojančias apie ne visiškai efektyvų pasiruošimą nepaprastosios situacijos suvaldymui:

1. Neužtikrintas oficialios interneto svetainės serverio darbas. Dėl per didelio vartotojų srauto sugedęs oficialus bendrovės „Germanwings” tinklalapis neveikė penkias valandas po įvykio. Dėl šios priežasties viena reikšmingiausių krizių komunikacijos platformų liko neišnaudota.

2. Vizualios medžiagos trūkumas, sukūręs informacinį vakuumą ir terpę melagingoms žinutėms skleisti.

Rezultatai

Apibendrinant galima teigti, kad, ekspertų nuomone, „Lufthansa“ tinkamai suvaldė nepaprastąją situaciją, o iškilusiems trikdžiams rado alternatyvių sprendimų. Vis dėlto, dėl vizualios medžiagos trūkumo iškart po įvykio, internetinėje erdvėje atsirado terpė manipuliacijoms ir melagingiems faktams: paplito daug melagingų foto montažų, video klipų, kuriuose neva užfiksuotos lainerio nuolaužos ar lėktuvo įsirėžimas į kalnus. Radus juodąją lėktuvo dėžę ir žiniasklaidai paskelbus, kad tragedija buvo įvykdyta tyčia, interpretacijos ir sąmokslo teorijos užėmė didžiąją dalį žiniasklaidos eterio, tačiau bendrovės atstovai į situaciją reagavo pareikšdami, kad vykdys bendradarbiavimą su tyrėjais ir teisėsauga. „Lufthansos“ generalinis direktorius atvirai pripažino girdėjęs apie piloto depresijos priepuolius, tačiau bendrovės leidimą pilotui dirbti argumentavo medikų išvadomis. Kalbant apie finansinius nuostolius, iškart po įvykio „Lufthansa“ akcijos akcijų biržoje smarkiai krito, tačiau per kelias dienas buvo atstatytos iki prieškrizinio taško.

[112] William L. Benoit, *supra note:* 20.

Praėjus pusantro mėnesio po tragedijos, „Lufthansa“ paskelbė apie „Germanwings“ persivadinimą į „Eurowings“.[113] Bendrovės išplatintame pranešime spaudai teigiama, kad vardo keitimas nėra susijęs su įvykusia tragedija, o keičiamas dėl to, kas bendrovė plečia savo veiklą ir daug skrydžius vykdo visoje Europoje, ne tik Vokietijoje. Negalima būtų konstatuoti, kad „Germanwings“ aviakatastrofa buvo pagrindinis bendrovės pavadinimo keitimą sąlygojęs veiksnys, tačiau galima numanyti, kad įvykusi nepaprastoji situacija šį procesą pagreitino. Pasak A. Vaškevičiaus, tai buvo geras ir pamatuotas žingsnis, visiškai pateisinamas tiek komunikacine, o ypač marketingine prasme. D. Kutraitės-Giedraitienės teigimu, toks komunikacinis žingsnis padeda kurti naują prekės ženklą ir jo istoriją. Ekspertams pritaria ir A. Račkovskis, pasak kurio, senas pavadinimas dar ilgai keltų asociacijas su įvykusia katastrofa, ir dėl to prietaringi klientai vengtų skraidyti šios bendrovės lėktuvais. „Vis dėlto, žodžio „wings“ kaip naujo pavadinimo dalies išsaugojimas galėtų būti įvertintas ir neigiamai, nes jis parodo naujo vardo kilmę, tuo pačiu primindamas apie nesėkmę“, – pastebi A. Račkovskis. Šiai eksperto įžvalgai pritaria ir viešųjų ryšių ekspertė M. Jankauskienė, teigdama, kad bendrovės pavadinimo keitimas yra pagrįstas žingsnis įvertinus visą nepaprastosios situacijos valdymo procesą ir pokrizinius veiksmus. [114]

Praėjus dviems metams po nepaprastosios situacijos, pigių oro linijų bendrovė „Eurowings“ sėkmingai operuoja skrydžius visoje Europoje ir siūlo keliones į 79 Europos vietovių.

Trijų nagrinėtų nepaprastųjų situacijų krizių komunikacijos atkūrimo veiksmai lentelėje struktūriškai lyginami pagal šiuos kriterijus: kalbantieji/atsakingieji asmenys, pirmosios žinutės visuomenei išplatinimas, pranešimo spaudai išplatinimas žiniasklaidai, spaudos konferencijų surengimas, komunikacijos vykdymas socialiniame tinkle „Facebook”, komunikacijos vykdymas socialiniame tinkle „Twitter”, komunikacijos vykdymas interneto svetainėje, užuojautos išreiškimo būdai ir platformos, informavimas apie kompensacijas, informavimas apie pagalbą nukentėjusių šeimoms. Taip pat visi trys atvejai įvertinti pagal teorinėje dalyje nagrinėtų W.L. Benoit reputacijos atkūrimo strategijų pasirinkimą ir pagal teoretiko T. Coombs aprašytą atsakomybių lygių modelį.

1 lentelė. Komunikacijos veiksmų atkūrimo fazėje struktūrinis palyginimas (sudaryta autorės).

Komunikaciniai veiksmai atkūrimo fazėje	**Smolensko aviakatastrofa**	**„Maxima“ griūtis Rygoje**	**„Germanwings“ aviakatastrofa**

[113] Alex Mcwriter, Germanwings name to be retired, The business traveller, 28 balandžio, 2015, https://www.businesstraveller.com/news/2015/04/28/germanwings-name-to-be-retired/

[114] 6 priedas. *Supra note:* 65.

Kalbantieji asmenys	V. Putinas D. Medvedevas	J.Bivainytė R. Saulytė I. Staškevičius G. Jasinskas M. Bagdonavičius O. Malaškevičienė	C. Spohr T. Winkelmann
Pirmosios žinutės išplatinimas visuomenei	Per dvi valandas po įvykio	Praėjus keturioms valandoms po įvykio	Per valandą po įvykio
Pranešimai spaudai	Nuolat atnaujinami, Dažniausiai cituojamas V. Putinas	Pateikiamos skirtingos versijos, daug komentuojančių	Pateikiama vieninga versija, du komentuojantys asmenys
Spaudos konferencija	Nerengiama	Surengta kitą dieną, 11 valandą	Surengta praėjus dviems dienoms po įvykio
Komunikacija „Facebook“ tinkle	Nevykdyta	Nenuosekli, vykdyta tik krizės pradžioje	Pastovi, nuolat atnaujinama
Komunikacija „Twitter“ tinkle	Nevykdyta	Nevykdyta	Vykdyta nuolat
Komunikacija interneto svetainėje	-	Atnaujinamas po savaitės	Pradeda veikti po 5 valandų po įvykio

Užuojautos išreiškimo platformos ir būdai	1. Viešuosiuose pasisakymuose 2. Specialiai surengtos ceremonijos metu 3. Įvykio vietoje	1.„Facebook“ profilyje 2.Interneto svetainėje 3. G. Jasinsko „Facebook“ paskyroje 4. Pranešimuose spaudai	1.Išplatintame „Lufthansos“ generalinio direktoriaus video įraše 2. „Facebook“ paskyrose 3.„Twitter“ paskyrose 4. Pranešimuose spaudai 5.Viešuosiuose pasisakymuose 6. Spaudos konferencijos metu 7. Interneto svetainėse
Informavimas apie kompensacijas	Tą pačią dieną	Kitą dieną	Kitą dieną
Informavimas apie pagalbą nukentėjusių šeimoms	1. Apmokėti skrydžiai žuvusių artimiesiems 2. Apmokėtos nakvynės ir kitos išlaidos žuvusių artimiesiems	1. Pagalbos linija 3. Pranešimas spaudai	1.„Karštoji“ telefono linija žuvusių artimiesiems ir informacijai 3. Pranešimai spaudai
Naudotos reputacijos atkūrimo taktikos (pagal W.L. Benoit)	1.Neigimo	1. Atsakomybės vengimo 2. Neigimo 3. Atkūrimo 4. Kaltės.	1. Kaltės 2. Atkūrimo

Atsakomybės lygis (pagal T.Coombs)	Didelis	Vidutinis	Vidutinis
Poveikis asmens/ organizacijos reputacijai	1. Daug viešojoje erdvėje iškilusių sąmokslo teorijų, apie V.Putino surengtą susidorojimą su Lenkijos valdžia 2. V. Putino politinių reitingų kritimas tarptautinėje erdvėje 3. V. Putino politinių reitingų pakilimas tarp Rusijos piliečių	1. Komunikacijos nesuvaldymas iššaukia šalies vadovų diskusiją prezidentiniu lygmeniu 2. Atvejis ekspertų aptarinėjamas kaip blogas krizių komunikacijos pavyzdys 3. Rengiami boikotai, skatinantys nepirkti „MAXIMOJE” 4. Pasitraukimas iš reputacijos reitingo.	1. Pavadinimo ir marketingo strategijos pakeitimas 2. Atvejis eskpertų vertinamas kaip teigiamas krizių komunikacijos pavyzdys.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, galima pateikti vieningą ir visus pagrindinius bruožus apimančią nepaprastosios situacijos sampratą – tai neeilinis ir pavojingas įvykis, sutrikdantis visuomenės funkcionavimą, darantis didelę žalą žmogiškiesiems ištekliams ir turtui, o įvykio padariniai gerokai viršija bendruomenės galias atsikurti. Pagrindinės nepaprastųjų situacijų kilimo priežastys yra gamtinės, technologinės, civilinės-socialinės ir ekologinės. Nepaprastosios situacijos valdymo ciklas mokslinėje literatūroje apibrėžiamas kaip tarpdisciplininis dalykas, paremtas strateginio valdymo procesais, kurie naudojami siekiant organizacijos vertybes, turtą ir reputaciją apsaugoti nuo pavojaus ir rizikų, kurios gali sukelti nelaimes ar katastrofas. Kitaip tariant, tai veiksmai, vykdomi prieš nepaprastąją situaciją, įgyvendinami jos metu ir jai įvykus. Nepaprastosios situacijos valdymo ciklą sudaro rizikos mažinimas , pasirengimas, atsakas ir atkūrimas.

2. Apibendrinus krizių komunikacijos teoretikų pasiūlytas sampratas galima teigti, kad krizių komunikacija – tai nenutrūkstamas ir nuolat besitęsiantis procesas, dialogas tarp atsakingų asmenų ir visuomenės krizės metu ir po jos, kurio metu organizacijos kontroliuoja informacijos srautus tam, kad suvaldytų nepaprasto-

sios situacijos paskatintą esminį organizacijos vertinimo pasikeitimą, išlaikytų nuoseklią organizacijos poziciją, mažintų neigiamų pranešimų skaičių bei kiek įmanoma siektų tiesioginių organizacijos atstovų kontakto su suinteresuotomis šalimis. Krizių komukacijos veiksmai yra neatsiejami ir koreliuoja su nepaprastosios situacijos valdymo strateginiais veiksmais. Atkūrimo fazėje krizių komunikaicjos vaidmuo tampa reikšmingas dėl to, kad užtikrina visuomenei nenutrūkstamą informacijos srautą apie tai, kokie situacijos suvaldymo veiksmai jau atlikti, kas planuojama, kokie nuspręsti prevencijos žingsniai.

3. Atlikus trijų skirtingų nepaprastųjų situacijų atvejų analizę, išskirti ir išnagrinėti šie krizių komunikacijos metu atkūrimo fazėje atlikti veiksmai. Apibendrinant atliktą analizę galima teigti, kad krizių komunikacijos klaidose atsispindėjo vadybinių valdymo procesų trūkumai, padaryti dar nepaprastosios situacijos pasirengimo fazėje. Tinkamai įgyvendinti veiksmai atkūrimo laikotarpiu rodė iš anksto nepaprastosios situacijos valdymo specialistų parengtos strategijos nuoseklumą, veiksmų plano ir valdymo grupės egzistavimą. Svarbu paminėti, kad komunikacijos veiksmai, sekę pagal realiai įgyvendintus situacijos valdymo veiksmus, ekspertų buvo įvertinti palankiausiai.

4. Išnagrinėjus Smolensko aviakatastrofos atvejį ir V. Putino vykdytą krizių komunikaciją, sunku įvertinti rezultatus ir poveikį visuomenei dėl šių priežasčių: tyrimas dėl Smolensko aviakatastrofos priežasčių vis dar nebaigtas, viešojoje erdvėje yra daug skirtingų šios nepaprastosios situacijos versijų, sąmokslo teorijų bei propagandinių idėjų. Vis dėlto, atliktame pasaulio šalių tyrime dėl pasitikėjimo V. Putino asmeniu kategoriškai išreikšta Lenkijos piliečių nuomonė sufleruoja apie tai, kad net ir stebinančiai įtikinamas ir nuolat demonstruotas emocijų proveržis ir atgaila neleido patikėti V. Putino nekaltumu ir jo deklaruojama nelaimingo atsitiktinumo versija. Apibendrinant „MAXIMOS" atvejo krizių komunikaciją, rezultatus bei poveikį galima išskirti labai aiškiai: „MAXIMOS" prekės ženklas, be konkurencijos lyderiavęs šalies reputacijos reitinge, po tragedijos liko už šio reitingo ribų. „Germanwings" nepaprastosios situacijos atkūrimo fazėje krizių komunikacija viešajame diskurse vertinama pabrėžiant teigiamą socialinių medijų įtaką ir teisingą, inovatyvų jų išnaudojimą krizių komunikacijos tikslams pasiekti. Šis atvejis ekspertų vertinamas palankiausiai ir įvardijamas kaip teigiamas krizių komunikacijos pavyzdys. Išanalizavę atvejus ekspertai paminėjo tokias veiksingumo vertinimo galimybes kaip nuoširdų bendravimą su žiniasklaida, vienos strategijos laikymasi, komunikacinių ir strateginių veiksmų sintezę ir komunikacijos pagrįstumo užtikrinimą vadybiniais veiksmais.

Po šių išvadų galima pateikti **rekomendacijas**, skirtas organizacijoms ir jų padaliniams, atsakingiems už nepaprastųjų situacijų valdymo planus, krizių komunikacijos strategijas ir jų vykdymą nepaprastosios situacijos valdymo atkūrimo fazėje:

1.Svarbu užsiimti ne tik reaktyvia, bet ir proaktyvia komunikacija, t.y. – nuolat vykdyti nepaprastųjų situacijų prevenciją, identifikuoti potencialias grėsmes, galimus jų padarinius. Reikia įvertinti tai, kad prevencija apima strateginius valdymo, o ne tik komunikacinius procesus, todėl prevencijos vykdymas turi būti organizuojamas paraleliai.

2. Įvertinti tai, kad komunikacijos veiksmai turi koreliuoti su vadybiniais, strateginiais veiksmais, vykdomais nepaprastosios situacijos valdymo fazėje. Prieštaringi veiksmai sulauks dar didesnio rezonanso visuomenėje bei nereikalingo žiniasklaidos dėmesio.

2. Tinkamai paskirstyti atsakomybes organizacijoje, kurios būtų konkrečiai įvardytos ir užfiksuotos krizių valdymo plane. Tinkamas atsakomybių padalijimas reiškia tai, kad nepaprastosios situacijos valdymo planas atkūrimo fazėje bus įgyvendinamas stipriausių savo srities specialistų: vadybininkų, analitikų, vadovų, komunikacijos specialistų.

3. Nepaprastosios situacijos valdymo plano naudojamų komunikacinių priemonių dalyje turėtų būti nuolat atnaujinama, įvertinant naujų grėsmių pasireiškimą ir naujų informacinių platformų atsiradimą, kurių išnaudojimas atkūrimo fazėje gali lemti efektyvesnius situacijos suvaldymo procesus ir greitesnį auditorijos pasiekiamumą.

4. Parengtą komunikacijos planą turėtų sudaryti žurnalistų kontaktų duomenų bazė, dominuojančios komunikacinės strategijos, kalbantieji asmenys, kurie figūruos viešajame diskurse.

5. Svarbu suvokti, kad atkūrimo fazė nesibaigia tuo pačiu metu, kaip ir nepaprastoji situacija. Todėl po nepaprastosios situacijos privalu objektyviai įvertinti vykdytą strategiją, analizuojant strateginių ir komunikacinių veiksmų sintezę bendrame nepaprastosios situacijos kontekste. Strategiją tobulinti pagal iškilusius nenumatytus iššūkius ir padarytas klaidas.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

Moksliniai šaltiniai

1. Baran J., Stanley ir Dennis K. Davis. *Mass Communication Theory. Foundations, Ferment, and Future.* JAV: Thomson Wadsworth, 2006.
2. Benoit, L. William. „Image Repair Discourse and Crisis Communication". *Public Relations Review 23, 2.* 1997. http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/98A1/Benoit.htm .
3. Berger, Asa Artur. Essentials of Mass Communication Theory. Jungtinė Karalystė: Lightning Source, 1995.
4. Brendant, Jon. „Will your plans survive a crisis? Principles for ensuring an effective recovery", *Journal of Business Continuity & Emergency Planing 10, 3* (2016): 203, http://web.a.ebsco-host.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=b4732835-213b-4963-b172-26175e439405%40sessionmgr4009
5. Coleman, Les. „The Frequency and Cost of Corporate Crises", *Journal of Contingencies and Crisis Management 12, 1* (2004): 2-13.

6. Coombs, W. Timothy ir Sherry J. Holladay. *The Handbook of Crisis Communication*. Didžioji Britanija: Willey-Blackwell, 2010.
7. Coombs, W. Timothy. „Impact of past crises on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory“, *Journal of Business Communication*, 41 , 2004.
8. Coombs, W. Timothy. *Crisis Management and Communication.* 2005. http://www.facoltaspes.unimi.it/files/_ITA_/COM/Comunicazione_di_Impresa_Crisis_Management_and_Communications.pdf
9. Drabek, E. Thomas. *Emergency management. Strategies for maintaining organizational integrity*. Niujorkas: Springer-Verlag, 1990.
10. Dutton, E. June. „The Processing of Crisis and Non-Crisis Strategic Issues". *Journal of Management Studies*, (1986). http://webuser.bus.umich.edu/janedut/issue%20selling/jms-dutton.pdf
11. Fearn-Banks, Kathleen. *Crisis Communications: A Casebook Approach.* JAV: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.
12. Global Attitudes Survey, Pew Research Center, JAV: 2015, http://pewresearch.org/methodology/international-survey-reserarch/international-mothodology
13. Haddow, George, Jane A. Bullock, Damon P. Coppola. *Introduction to Emergency Management. Third Edition.* Oksfordas: Alsevier, 2008.
14. Hodgson, Brendant. „Germanwings“ digital crisis analysis“, žiūrėta 2017 m. lapkričio 2 d., https://www.slideshare.net/Brendan/germanwings-digital-crisisanalysis/23-TRENDS_AND_BEHAVIOURS_Not_until
15. Jaques, Tony. „Issue management as a post-crisis discipline: identifying and responding to issue impacts beyond the crisis“, *Journal of Public Affairs 9* (2009): 40. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=f0b6cb03-f1a5-4c0d-8843-32501c3f7865%40sessionmgr4009
16. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.* Kaunas: Mokslo enciklopedijų leidybos centras, 2016.
17. Kreps, M. David. „Disasters, Sociology of." iš *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, N. J. Smelser, P.B. Baltes. 3718 – 3721. Amsterdam: Elsevier, 2001.
18. Lesenciuc, Adrian ir Daniela Nagy. „Role of Communication in Crisis Management“. Žiūrėta 2017 m. spalio 8 d. http://conference.dresmara.ro/conferences/2008/10_Lesenciuc_Adrian.pdf
19. Moloney, Kevin. *Rethinking Public Relations. Pr Propaganda and Democracy*. Didžioji Britanija: Routledge, 2006. 46-47.

20. Neagu, Anamaria. „Emotions in the media: Germanwings air crash“, *Romanian Journal of Journalism & Communication* (2015): 5-11. http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=bf39830d-da6c-49cd-9cc5-f439752fd983%40sessionmgr101
21. Nistor, Cristina ir Rares Beuran. „Crisis Communication. A Transatlantic Perspective“. *On-line Journal Modelling the New Europe*, 17 (2015): 225. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=ca1c46fc-190d-4265-bf0c-b5204680885c%40sessionmgr4007
22. Nowaczyk, Kazimierz. „Vladimir Putin's Russian Government Inquiry injto the Crash of The Polish Air Force One in Smolensk“, *European Parliament: European Conservatives and Reformists Group,* (2015) http://smolenskcrash.eu/uploaded/ECR%20Report-1.pdf
23. Pearce, Laurence Dominique Renee. „An Integrated Approach For Community Hazard, Impact, Risk and Vulnerability Analysis". Daktaro disertacija. The University of British Columbia, 2000. https://open.library.ubc.ca/cIRcle/collections/ubctheses/831/items/1.0099665
24. Pitrėnaitė, Birutė. „Ekstremalių situacijų komunikacija: teoriniai aspektai ir praktika Lietuvoje". *Viešosios politikos ir administravimo studijos,* Mykolo Romerio universitetas, (2008). https://www.mruni.eu/upload/iblock/185/7_b.pitrenaite.pdf
25. Pitrėnaitė, Birutė. „Ekstremalių situacijų valdymo sistemos projektavimo principai ir jų vertinimas*", Viešoji politika ir administravimas, 22*, Mykolo Romerio Universitetas, (2007).
26. Quarantelli, T.E., „Disaster Crisis Management“, Disaster Research Center University of Delavare,1986. http://dspace.udel.edu/bitstream/handle/19716/487/PP113.pdf?sequence=3&isAllowed=y
27. „Recovery: An Emergency Management Guide“, Goverment of United Kingtom, Cabinet Office publishing. Žiūrėta 2017 spalio 16 d. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/62228/recovery-emergency-management-guide.pdf
28. Quarantelli, T.E., „Disaster Crisis Management“, Disaster Research Center University of Delavare,1986. http://dspace.udel.edu/bitstream/handle/19716/487/PP113.pdf?sequence=3&isAllowed=y
29. Russians Remain Confident in Putin's Global Leadership, Pew Research Center, JAV: 2017, https://assets.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/2/2017/06/26173346/PG_2017.06.20_Russians-Remain-Confident-in-Putins-Global-Leadership_Full-Report.pdf
30. Sellnow, L. Timothy ir Matthew W. Seeger. *Theorizing Crisis Communication*. Didžioji Britanija: Willey-Blackwell, 2013.

31. Sojung, Kim, Sejung M. Choi, Lucy Atkinson. „Congruence Effects of Corporate Associations and Crisis Issue on Crisis Communication Strategies“, *Scientific Journal, Social Behaviour and Personality*, 2017 http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=6b5f7164-faf9-4fc8-853b-8197b9fc83b5%40sessionmgr101
32. Survila, Arvydas ir Vainius Smalskys, „Incidento valdymo struktūros modernizavimas nepaprastųjų situacijų atsako fazei valdyti”, *Viešoji politika ir administravimas 16, 1* (2017) 138-153. https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14685/4600-10191-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
33. Survila, Arvydas. *Nepaprastųjų situacijų valdymas.* Vilnius: Registrų centras, 2015.
34. Šontaitė-Petkevičienė, Miglė. „Crisis management to avoid damage for corporate reputation: the case of retail chain crisis in the Baltic countries“, iš *19th International Scientific Conference; Economics and Management* (2014) 452-457, http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814060406/pdf?md5=8bc3b51a6f69cb02bdb955c243d34e46&pid=1-s2.0-S1877042814060406-main.pdf
35. The international emergency management society. *Training for Rural Communities in Emergency Management and Emergency situations.* Bucharest: National center of disasters management, 2012.
36. Tidikis, Rimantas. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
37. „Verslo reputacijos indeksas. Tyrimo ataskaita“, VRP HILL + Knowlton Strategies, žiūrėta 2017 m. lapkričio 2 d. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:AGw94A3KZ2gJ:hkstrategies.lt/lng/lt/action/legxbnqgz12aej4tc2zd6kw7d03zoh/documentId/4223/fileId/659702/pid/340/+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-b-ab
38. Wrobel, Szymon. „Mourning Populism. The case of Poland”, *Polish Sociological Review* 176 (2011): 437- 456, http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=88c6db86-135f-4bee-91f2-
39. Zukiewicz, Przemyslaw, Rafal Zimny. *The Smolensk Tragedy and its importance to political communication in Poland*. Central European Political Studies 1, 2015, http://ssp.amu.edu.pl/wp-content/uploads/2015/07/ssp-2015-1-063.pdf

Teisės aktai

1. „Lietuvos Respublikos nepaprastosios padėties įstatymas Nr. IX – 938“. TAR. Žiūrėta 2017 m. spalio 7 d. https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.845C6618A647

Internetiniai šaltiniai

1. „At least 51 died in a roof collapse at Latvian supermarket". *CNN*, 2013 lapkričio 22 d., http://edition.cnn.com/2013/11/22/world/europe/latvia-mall-collapse/index.html
2. „Atsistatydino Latvijos premjeras", *Verslo žinios,* lapkričio 27, 2013, https://www.vz.lt/archive/article/2013/11/27/atsistatydino-latvijos-premjeras
3. „Aviakatastrofoje žuvo Lenkijos prezidentas". *Vakarų ekspresas*, 10 balandžio, 2010, http://www.ve.lt/naujienos/lietuva/lietuvos-naujienos/aviakatastrofoje-zuvo-lenkijos-prezidentas-papildyta-foto/
4. „Dėl „Maximos" tragedijos atsistatydino Latvijos premjeras V. Dombrovskis ir jo vyriausybė", *TV3*, lapkričio 27, 2013, https://www.tv3.lt/naujiena/764385/del-maximos-tragedijos-atsistatydino-latvijos-premjeras-v-dombrovskis-ir-jo-vyriausybe
5. „Germanwings name to be retired". *The business traveller,* 28 balandžio, 2015, https://www.businesstraveller.com/news/2015/04/28/germanwings-name-to-be-retired/
6. „Germanwings" crash: full transcript of press conference", *The Independent*, 26 lapkričio, 2015, http://www.independent.co.uk/news/world/europe/germanwings-crash-full-transcript-of-press-conference-10136377.html
7. „Griuvus „Maxima" stogui Rygoje žuvo 50 žmonių", *LRT*, lapkričio 21, 2013, http://www.lrt.lt/naujienos/pasaulyje/3/30033
8. Holdsworth, Caterine. „TOP 10 management models for your business: Situational crisis communication theory, Timothy Coombs (1995)". *Business and Finance*, 2014 rugpjūčio 27 d., http://www.infideas.com/top-10-management-models-for-your-business-7-situational-crisis-communication-theory/
9. Irvin, Aleksander. „Germanwings" crash: The importance of hashtags in crisis communications" žiūrėta 2017 m. lapkričio 2 d., https://aleksanderirvin.wordpress.com/2015/03/25/germanwings-crash-the-importance-of-hashtags-in-crisis-communications/
10. „Jie žuvo pakeliui į Katynę…", *Apžvalga* 4 (8), (498), Vilnius: 2010, http://www.algirdassaudargas.lt/UserFiles/File/apzvalga_nr8.pdf
11. „Krizės valdymas: „Maxima" atvejis", *Verslo žinios*, lapkričio 25, 2013, http://www.vz.lt/archive/article/2013/11/25/krizes-valdymas-maximos-atvejis
12. „Latvian store collapse: Maxima boss fired after comment", *BBC*, 28 lapkričio, 2013, http://www.bbc.com/news/world-europe-25148782

13. „Lenkijos prezidentas ir su juo skridusi delegacija žuvo lėktuvo katastrofoje“. *Respublika,* balandžio 10, 2010. http://www.respublika.lt/lt/naujienos/pasaulis/nusikaltimai_ir_nelaimes/lenkijos_prezidentas_ir_su_juo_skridusi_delegacija_zuvo_lektuvo_katastrofoje_atnaujinta_2206/
14. „Lenkijos prezidento L. Kaczynskio laidotuvės Krokuvoje: bazilikoje Dalia Grybauskaitė pasodinta su Rusijos prezidentu Dmitrijum Medvedevu“, *15min,* balandžio 18, 2010, https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lechas-kaczynskis/lenkijos-prezidento-l-kazcynskio-laidotuves-krokuvoje-bazilikoje-dalia-grybauskaite-pasodinta-su-rusijos-prezidentu-dmitrijum-medvedevu-200-93713
15. „Lufthansa CEO Carsten Spohr about Germanwings Flight“, žiūrėta 2017 m. lapkričio 2 d., https://www.youtube.com/watch?v=Plnhh1QELag
16. „Maxima group” generalinis direktorius: padarysime viską, kad susigrąžintume Latvių pasitikėjimą“, *DELFI,* gruodžio 2, 2013, https://www.delfi.lt/verslas/archive/maxima-group-generalinis-direktorius-padarysime-viska-kad-susigrazintume-latviu-pasitikejima.d?id=63424176
17. „Maxima Latvija” vadovas: Jaučiu atsakomybę, bet ne kaltę*“, Vakarų ekspresas,* lapkričio 28, 2013, http://www.ve.lt/naujienos/pasaulis/maxima-latvija-vadovas-jauciu-atsakomybe-bet-ne-kalte-1104311/
18. „Maxima Latvija” vadovas: Mane ne taip suprato, *DELFI,* lapkričio 29, 2013, https://www.delfi.lt/news/daily/world/maxima-latvija-vadovas-mane-ne-taip-suprato.d?id=63407154
19. „Maxima” atstovų spaudos konferencija. Tiesioginė transliacija, žiūrėta 2017 lapkričio 5 d. https://www.youtube.com/watch?time_continue=316&v=_knQfjJMIHo
20. Pakėnaitė, Agnė. „Socialinių tinklų era keičia krizių komunikaciją“, *BZN start,* gruodžio mėn., 2016 m. http://www.bznstart.lt/verslas/verslo-gidas/3263/Socialiniu-tinklu-era-keicia-kriziu-komunikacija
21. „Po nelaimės gali būti patikrinti visi „Maximos“ parduotuvių pastatai“, *Kauno diena,* 2013 lapkričio 22 d., http://kauno.diena.lt/naujienos/verslas/ekonomika/po-nelaimes-gali-buti-patikrinti-visi-maximos-parduotuviu-pastatai-429898
22. „Polish President Lech Kaczynski dies in air crash”. *BBC,* balandžio 10, 2010, http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/8612825.stm

23. „Poll: Putin's Approval Rating Is at All-Time High in Russia". *NBC NEWS*, 21 birželio, 2014, https://nbcnews.com/storyline/ukraine-plane-crash/poll-putins-approval-rating-all-time-high-russia-n161161
24. „PR experts applaud Lufthansa's crisis communications", *The Drum*, 28 gruodžio, 2015, http://www.thedrum.com/news/2015/03/28/pr-experts-applaud-lufthansas-crisis-communications-approach-germanwings-disaster
25. „Prisišnekėjęs „Maxima Latvija"vadovas G. Jasinskas atleistas", *Lietuvos rytas*, lapkričio 29, 2013, https://pasaulis.lrytas.lt/ivykiai/prisisnekejes-maxima-latvija-vadovas-g-jasinskas-atleistas-dar-papildyta.htm
26. „Putin: Smolensk plane crash should not be used for political gain". *Radio Poland*, gruodžio 23, 2016, https://thenews.pl/1/10/Artykul/286058,Putin-Smolensk-plane-crash-'should-not-be-used-for-political-gain
27. „Staškevičius: Atsiprašau", *DELFI*, gruodžio 3, 2013, https://www.delfi.lt/verslas/archive/i-staskevicius-atsiprasau.d?id=63438316
28. „The Germanwings crash" *Psychologist* 28, 5 (2015), 350-351. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=d22aa984-760a-4e72-8d14-4eb5e689d29d%40sessionmgr4007
29. „Tragic plane crash brings emotional breakthrough to polish Russian relations haunted by past". *The Gaea Times*, 13 balandžio, 2010, http://calamities.gaeatimes.com/2010/04/13/tragic-plane-crash-brings-emotional-breakthrough-to-polish-russian-relations-haunted-by-past-16362/
30. Ulevičius, Liutauras. „Krizių komunikacija. Trumpa apžvalga". 2014 rugsėjo 29 d., https://www.slideshare.net/liutaurasu/krizi-komunikacija-trumpa-apvalga-31748106
31. Ulevičius, Liutauras. „Maxima crisis communication in Riga. Structural comparison", 2013 gruodžio 3d., http://www.ulevičius.lt/2013/12/03/maxima-crisis-communication-in-riga-structural-comparison/
32. „Vilniaus Prekybos" vadovė Jolanta Bivainytė: „Maxima" nekalta dėl žmonių žūties rygoje", *15min*, lapkričio 29, 2013,https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/pasaulis/vilniaus-prekybos-vadove-jolanta-bivainyte-maxima-nekalta-del-zmoniu-zuties-rygoje-57-388475

Žalpytė D. Krizių komunikacijos veiksmai nepaprastosios situacijos valdymo atkūrimo fazėje. Atvejų analizė/Nepaprastųjų situacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. R. Dačiulytė – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas: Viešojo valdymo fakultetas, 2017. – 93 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojami krizių komunikacijos veiksmai, įgyvendinti nepaprastosios situacijos valdymo atkūrimo fazėje. Pasirinkus tris skirtingus nepaprastųjų situacijų atvejus siekiama išsiaiškinti, kokie krizių komunikacijos veiksmai buvo įgyvendinti atkūrimo fazėje ir kaip jie paveikė organizacijos reputaciją ir tolimesnį jos funkcionavimą. Pirmoje magistro darbo dalyje nagrinėjama nepaprastosios situacijos samprata ir jos valdymo ciklas, didžiausią dėmesį skiriant atkūrimo fazei ir jos reikšmei nepaprastosios situacijos valdyme. Pirmojoje dalyje taip pat aptariamas informacijos sklaidos vaidmuo ne-

paprastosios situacijos metu. Antrojoje darbo dalyje pateikiama krizių komunikacijos samprata, populiariausios šios srities mokslininkų teorijos ir požiūriai, krizių komunikacijos rušys ir strategijos, vykdomos atkūrimo fazėje, išvardijamos ir aptariamos komunikacinės priemonės, aprašomos reputacijos atkūrimo strategijos. Trečiojoje magistro darbo dalyje aprašoma tyrimo metodika, pagrindžiamas tyrimo metodų ir atvejų analizei pasirinkimas, aprašoma tyrimo strategija ir eiga, kriterijai, įvardijami tyrimui pasirinkti ekspertai, pagrindžiama tyrimo etika. Ketvirtojoje darbo dalyje analizuojami krizių komunikacijos veiksmai, vykdyti trijų skirtingų nepaprastųjų situacijų atkūrimo fazėje. Išnagrinėjus žiniasklaidos publikacijas, chronologine seka pateikiama komunikacinių veiksmų analizė, apibūdinami teigiami ir neigiami vykdytos komunikacinės strategijos būdai, pasitelkiant ekspertų interviu. Po kiekvieno atvejo analizės pateikiami nagrinėto atvejo krizių komunikacijos atkūrimo fazėje rezultatai. Penktojoje dalyje pateikiami bendri tyrimo rezultatai, abibendrinti pagal tyrimo metodikoje išvardytus kriterijus.

Raktiniai žodžiai: nepaprastųjų situacijų valdymas, krizių komunikacija, atkūrimo fazė.

Žalpytė, D. Acts of Crisis Communication During the Stage of Recovery. A Case Study/Master thesis in Emergency Situations Management. Supervisor doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance, 2017. – 93 p.

ANNOTATION

This master's thesis analyses acts of crisis communication during the stage of recovery. Three different cases of emergency situations were selected in order to analyse actions and peacularities of crisis communication during the stage of recovery. One of the main tasks of this master's thesis was to elucidate how crisis communication acts affect organisation's reputation, image and how it can infuence functioning afther the urgent situation. The first part of master's thesis analyses the definition of emergency situations, the

concept of emergency situations management and its cycle. Special attention is given to characterize the recovery phase and its role at emergency management. Information flow during the emergency situation and its importance is being discussed in the first part of master's thesis as well. The second part of the work is intended for definition of crisis communication, the most well-known theories of crisis communication, strategies, communication means etc. The third part of master's thesis consists of theoretical research model, formulated study and indicated challenges. All of the methods are being described as well as research ethics, the preparation and strategy of the research. The fourth part of this work analyses acts of crisis communication in three different case's studies. First of all, media publications are being analysed in order to construct a chronological sequence of the actions of crisis communication. After the analysis, acts are being described and categorized as positive or negative, referred to the opinion of the experts. The results of crisis communication acts are given after every case study. After that, the final results in structural analysis are given at the fifth part of this master's thesis.

Key words: crisis communication, emergency situations management, recovery stage.

SANTRAUKA

Tema. Krizių komunikacijos veiksmai nepaprastosios situacijos valdymo atkūrimo fazėje. Atvejų analizė.

Temos aktualumas. Atkūrimo fazėje viskas, kas įvyko nepaprastosios situacijos metu, grįžta į funkcionalią būklę. Šioje fazėje svarbus vaidmuo atitenka per žiniasklaidos priemones viešinamai informacijai, kurios sklaidą užtikrina krizių komunikacijos specialistai arba organizacijos įgalioti asmenys. Krizių komunikacija atkūrimo fazėje pasiekia patį intensyviausią lygį – būtent šiuo momentu teisingai įvykdyta komunikacijos strategija padeda atkurti verslo ar politinės organizacijos reputaciją, nuraminti visuomenę, prisidėti prie nukentėjusių gerovės atkūrimo, suteikti vilties, padrąsinti ir užtikrinti, kad įvykis nepasikartos. Neteisingai pasirinkta krizių komunikacijos strategija (arba jos nebuvimas) nepaprastosios situacijos valdymo atsigavimo fazės metu gali lemti milžiniškus nuostolius, reputacijos ar įvaizdžio sugadinimą, priešišką

visuomenės požiūrį, nusivylimą, protestus. Informacijos sklaidos prasme atkūrimo fazė svarbi ir tuo, kad tinkama ir strategiškai apmąstyta krizių komunikacija leidžia pagreitinti visuomenės grįžimo į įprastinį gyvenimo ritmą procesą, padidinti visuomenės atsparumą, kai kuriais atvejais – net pagerinti organizacijos įvaizdį ir pozicionavimą visuomenėje. Dėl šių priežasčių krizių komunikacijos veiksmai turi būti nagrinėjami ir analizuojami įvairiais pjūviais. Nuosekliai išnagrinėti jie gali tapti prevencine priemone, medžiaga nepaprastosios situacijos valdymo pasirengimui.

Darbo problema. Visi nepaprastosios situacijos valdymo atsigavimo fazėje atlikti komunikaciniai veiksmai turi svarbią reikšmę visame valdymo procese ir tiesiogiai veikia ir atsakingą organizaciją, ir visuomenės požiūrį į ją. Lietuvoje dar nėra gilių krizių komunikacijos tradicijų, nes ši sritis nėra atskirta nuo viešųjų ryšių disciplinos ar komunikacijos mokslų objekto. Vis dėlto, krizių komunikacija, jos strategijos, taktikos ir priemonės skiriasi nuo įprastinių visuomenės informavimo priemonių ir būdų vien dėl to, kad krizės metu streso apimta visuomenė kitaip gridi, įsisavina ir supranta jiems teikiamą informaciją. Mokslinių tyrimų ir konkrečių atvejų analizių ir kvalifikuotų šios srities specialistų trūkumas dažnai lemia tai, kad nepaprastosios situacijos valdymo metu atliekama daug komunikacinių klaidų, kurios vėliau perauga į priešiškas visuomenės reakcijas, atmetimą. Vakarų šalyse krizių komunikacijai skiriama didesnė reikšmė, suvokta, kad įvykus nepaprastajai situacijai jos suvaldymas informaciniame lauke gali padėti sumažinti žalą ir situaciją stabilizuoti, arba atvirkščiai, sukelti suirutę.

Darbo tikslas. Ištirti, kokios krizių komunikacijos strategijos, taktikos ir priemonės buvo pasirinktos nepaprastosios situacijos valdymo atkūrimo fazėje skirtingų įvykių skirtingose šalyse atveju.

Norint pasiekti darbo tikslą, išsikelti šie **darbo uždaviniai:**

1. Remiantis moksline literatūra, perteikti nepaprastosios situacijos sampratą ir aptarti valdymo ciklo fazes.
2. Atskleisti krizių komunikacijos sampratą, pagrindines krizių komunikacijos teorijas, strategijas ir priemones.
3. Atlikus atvejų analizę, išskirti krizių komunikacijos nepaprastosios situacijos valdymo atkūrimo fazėje padarytus veiksmus, pasirinktas strategijas ir priemones.
4. Aptarti analizuotų atvejų krizių komunikacijos rezultatus ir poveikį, veiksmingumo didinimo galimybes, pasitelkiant ekspertų nuomonę ir išvadas.
5. Pateikti išvadas ir pasiūlymus.

Hipotezė. Krizių komunikacijos veiksmai nepaprastosios situacijos valdymo atkūrimo fazėje gali lemti efektyvesnį nepaprastosios situacijos suvaldymo efektyvumą ir padaryti įtaką tolimesniam visuomenės požiūriui į organizaciją ir jos reputaciją.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, sisteminimas ir apibendrinimas, nestruktūruotas ekspertų interviu, turinio (content) analizė.

Darbo struktūra. Darbą sudaro keturios pagrindinės dalys: pirmojoje dalyje pateikiama mokslinių šaltinių analizė, leidžianti suvokti nepaprastosios situacijos sampratą, bruožus, pagrindines nepaprastosios situacijos kilimo priežastis, valdymo ciklą, atkūrimo fazės reikšmę ir informacinės sklaidos nepaprastosios situacijos metu svarbą.

Antrojoje darbo dalyje daugiausiai dėmesio skiriama krizių komunikacijos sampratai atskleisti. Analizuojamas krizių komunikacijos objektas, jo kilmė. Aprašomi pirmieji krizių komunikacijos pavyzdžiai, pristatomos krizių komunikacijos teoretikų mokslinės teorijos, pagrindinės reputacijos atkūrimo taktikos, komunikacijos strategijos, veiksmai bei priemonės.

Trečiojoje dalyje pristatoma darbo metodika, suformuluojamas tyrimo tikslas, tikslui pasiekti iškeliami uždaviniai. Įvardijami ir aprašomi tyrimo metodai, pagrindžiamas metodų ir skirting analizės atvejų pasirinkimas. Aprašomas tyrimo objektas, instrumentarijus, pagrindžiama tyrimo etika.

Ketvirtojoje darbo dalyje turinio analizės principu nagrinėjamos trys nepaprastosios situacijos, kurių metu atkūrimo fazėje buvo vykdomi krizių komunikacijos veiksmai – Smolensko aviakatastrofa, „MAXIMA“ parduotuvės griūtis Rygoje ir „Germanwings“ orlaivio tragedija. Kiekvieno atvejo krizių komunikacijos veiksmai atkūrimo fazėje nagrinėjami chronologine seka – pradedant nuo pirmosios visuomenei išplatintos žinutės iki tol, kol visuomenės ir žiniasklaidos susidomėjimas ima blėsti ir įvykis pasitraukia iš pagrindinio žiniasklaidos naujienų tinklelio. Atlikus komunikacinių veiksmų analizę chronologine seka, apibūdinami teigiami ir neigiami vykdytos komunikacinės strategijos būdai, pasitelkiant ekspertų interviu. Po kiekvieno atvejo analizės pateikiami krizių komunikacijos rezultatai.

Raktiniai žodžiai: krizių komunikacija, nepaprastųjų situacijų valdymas, atkūrimo fazė.

SUMMARY

Subject of the thesis. Acts of Crisis Communication During the Stage of Recovery. A Case Study.

Urgency of the thesis. The main function of recovery stage is to bring everything back to its functional status after the emergency situation. During the stage of recovery the information flow, which is provided by crisis communication specialists through various media's platforms, has a meaningful role. During the stage of recovery crisis communication reaches the most intensive level - at this moment gathering news in the right way can calm the society and assure that it will not happen again. Providing information flow, having a crisis communication strategy and using communicational tools and means helps to recovery a organisation's or person's reputation and image as well. Otherwise, taking wrong crisis communication actions can predetermine disappointment, disturbance, boycotts and do damage for image. Information flow during the stage of recovery can accelerate the process of bringing the community back to the casual life ruitine as it was before the emergency situation. For these and many other reasons acts of crisis communication should be analysed from many perspectives. A consecutive analysis can become an important tool

for prevention and research material for a management of emergency situations.

The problem of the work. All the communicational acts, which are made during the recovery stage, influence both the responsible organization and society's perceptions. Crisis communication as a field of study does not have deep traditions in Lithuania - crisis communication discipline is considered as a part of public relations studies. The reason why crisis communication should be the object for researchers is that emergency situations change the community's perceptions of information flow. Communicational acts can help to stabilize the situation and improve the effective management of emergency situations.

The aim of this work is to elucidate how crisis communication acts affect the process of emergency situation management as well as organisation's reputation, image.

Research methods. Analysis of academic literature, systematization, generalization, content analysis, non-structural interview.

Hyphotesis. Taking crisis communication actions during the recovery stage of emergency situation can affect all management process and influence society's attitude to responsible organization and its reputation.

The structure of this work. Information flow during the emergency situation and its importance is being discussed in the first part of master's thesis as well. The second part of the work is intended for definition of crisis communication, the most well-known theories of crisis communication, strategies, communication means etc. The third part of master's thesis consists of theoretical research model, formulated study and indicated challenges. All of the methods are being described as well as research ethics, the preparation and strategy of the research. The fourth part of this work analyses acts of crisis communication in three different case's studies. First of all, media publications are being analysed in order to construct a chronological sequence of the actions of crisis communication. After the analysis, acts are being described and categorized as positive or negative, referred to the opinion of the experts. The results of crisis communication acts are given after every case study. After that, the final results is given in the structural analysis.

Key words: crisis communication, emergency situations management, recovery stage.

1 priedas

KRIZIŲ KOMUNIKACIJOS VEIKSMAI AKTŪRIMO FAZĖJE

Į interviu klausimus atsako viešųjų ryšių specialistė, žurnalistė Dalia Kutraitė-Giedraitienė.

1. 2013-aisiais metais įgriuvęs „Maxima“ parduotuvės stogas Latvijoje nusinešė 54 žmonių gyvybes. Po šio įvykio viešajame diskurse buvo dažnai aptarinėjama „Maximos“ krizių komunikacija, kuri daugelio buvo įvertinta kaip nepasisekusi. Laiku neišreikštas atsiprašymas, „Maxima Latvija“ vadovo apatija, susilaikymas nuo komentarų spaudai, daug skirtingas versijas pasakojančių pusių. Kaip manote, kurios šio atvejo klaidos buvo kritinės?

Esminė klaida – nebendravimas su žiniasklaida ir visuomene pirmomis valandomis po nelaimės. Antra klaida - pavėluotai ir nenuoširdžiai valdybos nario perskaitytas, nors ir teisingai komunikacijos konsultantų parengtas pareiškimas su atsiprašymais. Vėliau jis profesionalų buvo nagrinėjamas, kaip blogos kūno kalbos

pavyzdys. Net ir teisingas pareiškimo tekstas nebegelbėjo, nes krizės atveju labai svarbu net tik ką, bet ir kaip pasakai.

2. Kaip komunikaciniu požiūriu vertinate faktą, kad „Maxima“ neatšaukė savo akcijų dienos „JAMAM“ Vilniuje, kuri vyko praėjus dvejoms dienoms nuo tragedijos Latvijoje? Vertinu labai blogai. Belieka konstatuoti, kad mūsų šalyje vartotojams trūksta pilietiškumo ir atsakomybės ir kol kas įmonės reputacija neįtakoja jos pardavimų, priešingai nei daugelyje kitų valstybių.

3. „Maxima Latvija“ vadovas Gintaras Jasinskas buvo atleistas iškart po to, kai viešai spaudos konferencijoje pareiškė nemanantis, kad nelaimė nutiko dėl „Maximos kaltės“ ir pridūrė, kad „atsistatydina tik tie, kurie jaučia kaltę“, nepamiršdamas paminėti ir „prasidėjusių politinių žaidimų“. Kodėl šiuo atveju pasirinkta atsakomybės vengimo taktika visiškai nepasiteisino?

Todėl kad atsakomybės vengimo taktika iš principo negali pasiteisinti. Tai ir yra esminė ir labai dažna krizės komunikacijos klaida. Krizės atveju tenka prisiimti atsakomybę net ir už tai, kas tiesiogiai nuo tavęs nepriklausė. Jei esi vadovas – esi atsakingas už savo darbuotojus ir klientus bet kuriuo atveju. Detalės kas statė ir griovė stogą šiuo atveju neturi jokios reikšmės. Tai teisinės detalės, kurios labai svarbios bus vėliau – tyrimuose ir teismuose, tačiau viešojoje komunikacijoje pirmosiomis dienomis tai neturi jokios reikšmės.

4. Jūsų nuomone, kokie būtų trys teisingi komunikaciniai žingsniai, kurie būtų padarę įtaką efektyviam krizės suvaldymui „Maximos” atveju?

Nuoširdus bendravimas su žiniasklaida ir visomis tikslinėmis grupėmis, įskaitant ir vidinę komunikacija, užuojauta ir pagalba aukoms, aiškus deklaravimas skaudžių pamokų ir kokią įtaką jos turės tolimesnei įmonės veiklai.

1 priedas

5. Pagrindinis „Vilniaus Prekybos‟ akcininkas Nerijus Numavičius Latvijos įvykio istorijoje išvis nefigūravo. Jūsų nuomone, tai buvo teisingas ar klaidingas komunikacinis žingsnis? Kodėl? Nemanau, kad tai turėjo kokios nors reikšmės, nes visuomenei nėra svarbu, kuris iš savininkų yra pagrindinis. Yra įmonės prekės ženklas ir yra paskirtieji vadovai. Svarbu, kad būtų aukšto lygio atsakingas žmogus, gebantis teisingai komunikuoti krizės akivaizdoje. Būtina, kad iš anksto būtų žinoma, kas krizės atveju taps krizės komunikatoriumi, svarbiausiu „krizės veidu‘ .

6. 2015-aisiais metais „Germawings“ oro linijų pilotas Andrea Lubitz užsirakino pilotų kabinoje ir nukreipė vairalazdę tiesiai į žemę, sukeldamas aviakatastrofą, nusinešusią 150 žmonių gyvybių. „Germanwings“ pigių oro linijų bendrovė priklauso vienai saugiausių ir didžiausių avialinijų pasaulyje „Lufthansa“. Kadangi dvi valandas po įvykio bendrovių tinklalapiai neveikė, pagrindinė krizių komunikacija vyko bendrovių socialiniuose tinkluose. Kaip manote, ar socialiniai tinklai krizių

komunikacijos valdymo įrankiu tapo dėl to, kad taip buvo numatyta nepaprastųjų situacijų valdymo plane, ar dėl to, kad laikinai sutriko bendrovių tinklapių veikla?

Manau, kad socialiniai tinklai krizės atveju visada aplenkia ir aplenks oficialiuosius tinklalapius, dėl globalaus technologijų tinklo visada anksčiau už oficialiąją informaciją pasirodys pranešimai socialiniuose tinkluose. Todėl, apskritai, krizių komunikacija turi ir jau persikelia į socialinius tinklus. Tam yra kuriamos specialios programos.

7. Kaip vertinate socialinių tinklų įtaką krizių komunikacijos efektyvumui?

Vertinu kaip svarbiausią krizių komunikacijos priemonę, kurios galimybių įmonės ir organizacijos dar pakankamai neįvertina ir yra labiau linkę naudotis klasikinėmis žiniasklaidos priemonėmis. Pasaulyje jau kuriamos įvairios specialios programėlės, kurios padėtų suvaldyti terorizmo atveju iškilusioms krizėms. Beje socialiniai tinklai yra ne tik krizių „valdytojai“ bet dažnu atveju ir „sukėlėjai“

8. Praėjus pusmečiui po “Germanwings” katastrofos, įmonė buvo pervadinta į “Eurowings”. Kaip pakomentuotumėte tokį žingsnį iš komunikacinės ir marketinginės pusės?

Teisingas žingsnis, siekiant atsikratyti krizės pagadintos reputacijos ir kurti naują prekės ženklą ir naują jo istoriją.

9. 2010-aisiais metais Smolensko oro uoste sudužus Lenkijos prezidentiniam lėktuvui žuvo 96 žmonės, tarp jų – prezidentas ir kiti aukšto rango pareigūnai. Visuomenė pasidalijo į dvi dalis: vieni manė, kad įvykį sukėlė Lenkijos pilotų klaida, kiti – kai tai tuometinio ministro pirmininko A. Putino suplanuota avarija. Komunikacijos ekspertai Putino krizių komunikaciją vertina kaip itin gerai suplanuotą: avarijos vietoje jis atsidūrė greičiau nei Lenkijos atstovai, viešai demonstravo užuojautą,

1 priedas

avarijos vietoje apkabindamas Lenkijos ministrą pirmininką D. Tuską pravirko. Kaip vertinate tokius jo politinės komunikacijos veiksmus?

Puikiai vertinu visus emocijos proveržius krizių komunikacijoje.

10. Ar atgailos strategija visuomet pasiteisina krizių komunikacijoje?

Visuomet, nes atsiprašantis ir atgailaujantis visada sulauks didesnės paramos ir atjautos. Tai teisingiausias elgesys, siekiant sumažinti krizės žalą.

11. Kaip manote, kiek aktualus krizių komunikacijos profesionalų rengimo Lietuvoje klausimas? Ar šioms funkcijoms vykdyti užtenka viešųjų ryšių specialistų?

Krizių komunikacijos turi mokytis kuo didesnis ratas įvairių profesijų žmonių – ir ne tik profesionalų, nes žurnalistai ir visuomenė krizės atveju nori matyti ne samdytus krizės valdytojus, bet įmonės atstovus, atsakomybę prisiimaačius vadovus ir t.t. geriausia krizių prevencija - tai krizių komunikacijos mokymai visiems.

12. Jūsų manymu, koks procentas didžiųjų Lietuvos įmonių turi profesionaliai parengtą krizių komunikacijos planą nepaprastajai situacijai suvaldyti?

Mano giliu įsitikinimu ir patirtimi, tas procentas labai mažas, bet turbūt vertėtų apie tai kalbėti remiantis atliktais tyrimais, o ne įsitikinimu. Beje, toks tyrimas - tai puiki idėja ir magistriniams darbams.

13. Ar krizių komunikacija turėtų būti atskirta nuo viešųjų ryšių disciplinos ir tapti specialybe Lietuvoje kaip ir užsienyje, kur tokia disciplina jau senokai egzistuoja? Jokiu būdu ne. Pirmiausia - dėl tam tikro vyraujančio mūsų šalies verslininkų ir politikų mentaliteto, kai į ryšių su visuomene agentūras pagalbos kreipiamasi jau ištikus krizei, nesuvokiant krizių prevencijos ir komunikacijos ilgalaikiškumo prasmės. Kaip tik krizių komunikacija prasideda jos prevencija, kurią sudaro sėkmingas strategiškas ir profesionalus kasdienis reputacijos kūrimas ir bendravimas su visomis tikslinėmis grupėmis. Turint stiprius ryšius ir tvirtą reputaciją - krizę suvaldyti atsiranda daug daugiau galimybių. Taigi atskirti krizių komunikaciją nuo kasdienių ryšių su visuomene niekaip negalima.

2 priedas

KRIZIŲ KOMUNIKACIJOS VEIKSMAI ATKŪRIMO FAZĖJE

Į interviu klausimus atsako žurnalistas, redaktorius Algis Vaškevičius

1.2013-aisiais metais įgriuvęs „Maxima“ parduotuvės stogas Latvijoje nusinešė 54 žmonių gyvybes. Po šio įvykio viešajame diskurse buvo dažnai aptarinėjama „Maximos“ krizių komunikacija, kuri daugelio buvo įvertinta kaip nepasisekusi. Laiku neišreikštas atsiprašymas, „Maxima Latvija“ vadovo apatija, susilaikymas nuo komentarų spaudai, daug skirtingas versijas pasakojančių pusių... Kaip manote, kurios šio atvejo klaidos buvo kritinės?

Mano nuomone tai buvo klaidų visuma, bet reikia turėti galvoje kad atvejis buvo neeilinis ir neturėta patirties kaip elgtis tokiu atveju. Žinoma, pavėluotas atsiprašymas ir pradinės informacijos dozavimas turbūt buvo didžiausios klaidos.

2. Kaip komunikaciniu požiūriu vertinate faktą, kad „Maxima“ neatšaukė savo akcijų dienos „JAMAM“ Vilniuje, kuri vyko praėjus dvejoms dienoms nuo tragedijos Latvijoje?

Žinoma, galėjo atšaukti, bet kažkokio piktybiškumo vargu ar galima įžvelgti. Vėlgi nepasirengimas tinkamai reaguoti į tokias situacijas, kas dabar, po šios tragedijos jau neabejotinai būtų kitaip.

3.„Maxima Latvija“ vadovas Gintaras Jasinskas buvo atleistas iškart po to, kai viešai spaudos konferencijoje pareiškė nemanantis, kad nelaimė nutiko dėl „Maximos kaltės“ ir pridūrė, kad „atsistatydina tik tie, kurie jaučia kaltę“, nepamiršdamas paminėti ir „prasidėjusių politinių žaidimų“. Kodėl šiuo atveju pasirinkta atsakomybės vengimo taktika visiškai nepasiteisino?

Atsakomybės vengimo taktika ir negalėjo pasiteisinti, nes priimta pasaulinė praktika rodo, kad jokio kitokio varianto būti negali.

4. Jūsų nuomone, kokie būtų trys teisingi komunikaciniai žingsniai, kurie būtų padarę įtaką efektyviam krizės suvaldymui „Maximos” atveju?

Nedelsiant teikti pilną informaciją, prisiimti visišką atsakomybę ir ieškoti visų įmanomų būdų padariniams sušvelninti.

5. Pagrindinis „Vilniaus Prekybos‟ akcininkas Nerijus Numavičius Latvijos įvykio istorijoje išvis nefigūravo. Jūsų nuomone, tai buvo teisingas ar klaidingas komunikacinis žingsnis? Kodėl?

Tai nebuvo neteisingas komunikacinis žingsnis, nes yra pakankamai kitų asmenų šiam darbui atlikti. Bet jo apgailestavimas nebūtų pabloginęs padėties.

2 priedas

6.2015-aisiais metais „Germawings“oro linijų pilotas Andrea Lubitz užsirakino pilotų kabinoje ir nukreipė vairalazdę tiesiai į žemę, sukeldamas aviakatastrofą, nusinešusią 150 žmonių gyvybių. „Germanwings“ pigių oro linijų bendrovė priklauso vienai saugiausių ir didžiausių avialinijų pasaulyje „Lufthansa“. Kaip manote, ar socialiniai tinklai krizių komunikacijos valdymo įrankiu tapo dėl to, kad taip buvo numatyta nepaprastųjų situacijų valdymo plane, ar dėl to, kad laikinai sutriko bendrovių tinklapių veikla?

Mes negalime žinoti, kas buvo numatyta nepaprastųjų situacijų valdymo plane.

7.Kaip vertinate socialinių tinklų įtaką krizių komunikacijos efektyvumui?

Įtaka yra tiesioginė ir didelė. Tai greitas, efektyvus ir veiksmingas būdas komunikacijos prasme.

8.Praėjus pusmečiui po "Germanwings" katastrofos, įmonė buvo pervadinta į "Eurowings". Kaip pakomentuotumėte tokį žingsnį iš komunikacinės ir marketinginės pusės?

Tai geras ir pamatuotas žingsnis, visiškai pateisinamas komunikacine prasme ir ypač marketingine prasme.

9. 2010-aisiais metais Smolensko oro uoste sudužus Lenkijos prezidentiniam lėktuvui žuvo 96 žmonės, tarp jų – prezidentas ir kiti aukšto rango pareigūnai. Visuomenė pasidalijo į dvi dalis: vieni manė, kad įvykį sukėlė Lenkijos pilotų klaida, kiti – kai tai tuometinio ministro pirmininko A. Putino suplanuota avarija. Komunikacijos ekspertai Putino krizių komunikaciją vertina kaip itin gerai suplanuotą: avarijos vietoje jis atsidūrė greičiau nei Lenkijos atstovai, viešai demonstravo užuojautą, avarijos vietoje apkabindamas Lenkijos ministrą pirmininką D. Tuską pravirko. Kaip vertinate tokius jo politinės komunikacijos veiksmus?

Kremliuje šiuo klausimu dirba pakankamai daug patyrusių specialistų, tai jau tikrai ne pirmas atvejis, kai V.Putinas greitai atvyksta į nelaimės vietą (prisiminkime povandeninio laivo "Kurs" ar sprogimo Maskvos teatre atvejus), tad yra ilgametė patirtis kaip elgtis tokiu atveju.

10. Ar atgailos strategija visuomet pasiteisina krizių komunikacijoje?

Greičiau pasiteisina negu nepasiteisina.

11. Kaip manote, kiek aktualus krizių komunikacijos profesionalų rengimo Lietuvoje klausimas? Ar šioms funkcijoms vykdyti užtenka viešųjų ryšių specialistų?

Tokių profesionalų reikia, tačiau jei viešųjų ryšių specialistai būtų geriau rengiami, atsižvelgiant ir į šį aspektą, tada jų užtektų.

12. Jūsų manymu, koks procentas didžiųjų Lietuvos įmonių turi profesionaliai parengtą krizių komunikacijos planą nepaprastajai situacijai suvaldyti?

Visiškai aklas spėjimas. Sakysime, 68.

2 priedas

13.Ar krizių komunikacija turėtų būti atskirta nuo viešųjų ryšių disciplinos ir tapti specialybe Lietuvoje kaip ir užsienyje, kur tokia disciplina jau senokai egzistuoja?

Neatrodo, kad poreikis tam būtų didelis.

3 priedas

KRIZIŲ KOMUNIKACIJOS VEIKSMAI ATKŪRIMO FAZĖJE

Į interviu klausimus atsako tarptautinės komunikacijos dėstytojas, marketingo specialistas Andrejus Račkovskis

1.2013-aisiais metais įgriuvęs „Maxima“ parduotuvės stogas Latvijoje nusinešė 54 žmonių gyvybes. Po šio įvykio viešajame diskurse buvo dažnai aptarinėjama „Maximos“ krizių komunikacija, kuri daugelio buvo įvertinta kaip nepasisekusi. Laiku neišreikštas atsiprašymas, „Maxima Latvija“ vadovo apatija, susilaikymas nuo komentarų spaudai, daug skirtingas versijas pasakojančių pusių... Kaip manote, kurios šio atvejo klaidos buvo kritinės?

Akivaizdu, kad „Maxima Latvija“ neturėjo krizių komunikacijos plano, todėl vadovas atrodė apatiškas ir viešai nekomentavo įvykio, kadangi greičiausiai tuo metu vyko pozicijos ir pranešimo turinio derinimas su viešųjų ryšių specialistais, dirbančiais motininėje įmonėje. Kritinės klaidos – tai laiku neišreikštas atsiprašymas (= atsakomybės prisiėmimas) ir užuojauta žuvusiųjų šeimoms bei daug skirtingas versijas pasakojančių pusių (vieningos pozicijos nebuvimas/nesilaikymas arba pavėluota komunikacija).

2. Kaip komunikaciniu požiūriu vertinate faktą, kad „Maxima“ neatšaukė savo akcijų dienos „JAMAM“ Vilniuje, kuri vyko praėjus dvejoms dienoms nuo tragedijos Latvijoje?

„Maximos“ kaip komercinės organizacijos tikslas - siekti pelno ir didinti pardavimus, todėl akcijų dienos atšaukimas buvo jiems nenaudingas. Komunikacinių požiūriu toks sprendimas turėjo dvejopą poveikį: dalis visumenės galėjo įmonę įvertinti kaip nejautrią žmonių tragedijoms ir siekiančią tik pelno, tačiau kita dalis, ypač tie, kas planavo dalyvauti akcijų dienose, jautėsi saugesni eidami į „Maximos“ prekybos centrus. „JAMAM“ atšaukimas galėjo išsiųsti pirkėjams žinią, kad ir parduotuvėse Lietuvoje egzistuoja panaši rizika ir kad jų galbūt reikia vengti, bent jau kol įmonė neįrodys, kad tokios rizkos nėra.

3.„Maxima Latvija“ vadovas Gintaras Jasinskas buvo atleistas iškart po to, kai viešai spaudos konferencijoje pareiškė nemanantis, kad nelaimė nutiko dėl „Maximos kaltės“ ir pridūrė, kad „atsistatydina tik tie, kurie jaučia kaltę“, nepamiršdamas paminėti ir „prasidėjusių politinių žaidimų“. Kodėl šiuo atveju pasirinkta atsakomybės vengimo taktika visiškai nepasiteisino?

Krizių priežastimi dažniausiai būna kontrolės stoka, todėl vadovas privalėjo prisiimti dalį atsakomybės dėl įvykusios nelaimės. Vairuodamas techniškai netvarkingą automobilį ir patekęs dėl to į avariją, jo savininkas negali suversti kaltės automobilio gamintojui arba pardavėjui, nes saugi automobilio eksploatacija – jo atsakomybė. Kita vertus, vieši vadovo pasisakymai privalo būti suderinti su centrine vadovybe, kadangi jis atstovauja įmonei ir išorėje jo žodžiai suprantami kaip įmonės pozicija šiuo klausimu. O „prasidėjusių politinių žaidimų“ paminėjimas – tai bandymas nuversti kaltę kitiems neturint konkrečių įrodymų.

3 priedas

4.Jūsų nuomone, kokie būtų trys teisingi komunikaciniai žingsniai, kurie būtų padarę įtaką efektyviam krizės suvaldymui „Maximos” atveju?

1) Iškart po tragedijos pareikšti užuojautą žuvusiųjų artimiesiems ir viešai atsiprašyti dėl įvykio (=prisiimti atsakomybę).

2) Parengti ir išplatinti pranešimą spaudai išreiškiant oficialią įmonės poziciją įvykio klausimu ir informuoti visuomenė dėl tolimesnių veiksmų.

3) Surengti spaudos konferenciją (tuo pačiu tikslu), kurioje įmonės atstovas spaudai arba kitas įgaliotas asmuo atsakytų į žiniasklaidos klausimus.

5. Pagrindinis „Vilniaus Prekybos‟ akcininkas Nerijus Numavičius Latvijos įvykio istorijoje išvis nefigūravo. Jūsų nuomone, tai buvo teisingas ar klaidingas komunikacinis žingsnis? Kodėl?

Manau, kad tai buvo teisingas komunikacinis žingsnis, kadangi akcininkas neužsiima operatyviniu įmonės valdymu. Tam yra pasamdyta profesionalų komanda, jie ir turi valdyti įmonę, o krizės metu komunikuoti su išore. Žinoma, jis buvo informuojamas dėl krizės valdymo plano ir eigos, kadangi jis yra tiesiogiai suinteresuotas, kad krizė nepakenktų įmonės įvaizdžiui ir komercinei sėkmei.

6. 2015-aisiais metais „Germawings“ oro linijų pilotas Andrea Lubitz užsirakino pilotų kabinoje ir nukreipė vairalazdę tiesiai į žemę, sukeldamas aviakatastrofą, nusinešusią 150 žmonių gyvybių. „Germanwings“ pigių oro linijų bendrovė priklauso vienai saugiausių ir didžiausių avialinijų pasaulyje „Lufthansa“. Kadangi dvi valandas po įvykio bendrovių tinklalapiai neveikė, pagrindinė krizių komunikacija vyko bendrovių socialiniuose tinkluose. Kaip manote, ar socialiniai tinklai krizių komunikacijos valdymo įrankiu tapo dėl to, kad taip buvo numatyta nepaprastųjų situacijų valdymo plane, ar dėl to, kad laikinai sutriko bendrovių tinklapių veikla?

Beveik neabejoju, kad taip buvo numatyta nepaprastųjų situacijų valdymo plane. Tokio masto įmonei kaip „Lufthansa“ privalu turėti nepaprastųjų situacijų valdymo planą, kadangi avarijos aviacijoje turi dideles pasekmes, kitaip jie gali netekti visuomenės ir kitų suinteresuotų asmenų pasitikėjimo. Be to, draudimo bendrovės turbūt nesutiktų apdrausti jų turto, jei įmonė neturėtų tokio plano, o tai reikštų milžiniškus nuostolius nesekmės atveju. Komunikacija su vartotojais turi būti integruota ir vykti visais turimais komunikacijos kanalais siunčiant vienodą žinią. Jei neveikia vienas kanalas, kiti atlieka jo funkciją.

7. Kaip vertinate socialinių tinklų įtaką krizių komunikacijos efektyvumui?

Kadangi socialiniai tinklai turi galimybę greitai pasiekti didelę auditoriją ir formuoti jos numonę, tai yra galingas komunikacijos įrankis. Norint efektyviai juos panaudoti krizių komunikacijai, reikėtų numatyti,

kokios žinios gali būti siunčiamos šiais kanalais, kadangi gali būti sunku suvaldyti jų poveikį, ypač jei žinios gali būti skirtingai interpretuojamos.

8. Praėjus pusmečiui po “Germanwings” katastrofos, įmonė buvo pervadinta į “Eurowings”. Kaip pakomentuotumėte tokį žingsnį iš komunikacinės ir marketinginės pusės?

Teigiamai, kadangi senas pavadinimas dar ilgai asocijuotųsi su katastrofa, dėl ko prietaringi klientai vengtų skraidyti jų lėktuvais. Žodžio “wings” kaip naujo pavadinimo dalies išsaugojimas gali būti vertinamas ir neigiamai (parodo naujojo vardo kilmę, tuo pačių primena apie nesekmes).

9. 2010-aisiais metais Smolensko oro uoste sudužus Lenkijos prezidentiniam lėktuvui žuvo 96 žmonės, tarp jų – prezidentas ir kiti aukšto rango pareigūnai. Visuomenė pasidalijo į dvi dalis: vieni manė, kad įvykį sukėlė Lenkijos pilotų klaida, kiti – kai tai tuometinio ministro pirmininko A. Putino suplanuota avarija. Komunikacijos ekspertai Putino krizių komunikaciją vertina kaip itin gerai suplanuotą: avarijos vietoje jis atsidūrė greičiau nei Lenkijos atstovai, viešai demonstravo užuojautą, avarijos vietoje apkabindamas Lenkijos ministrą pirmininką D. Tuską pravirko. Kaip vertinate tokius jo politinės komunikacijos veiksmus?

Teigiamai: itin gerai suplanuota, tačiau ir labai žmogiška reakcija.

10.Ar atgailos strategija visuomet pasiteisina krizių komunikacijoje?

Nebūtinai. kadangi ji gali turėti dvejopą poveikį: sukelti gailestį ir norą atleisti arba parodyti silpnumą ir pažeidžiamumą.

11. Kaip manote, kiek aktualus krizių komunikacijos profesionalų rengimo Lietuvoje klausimas? Ar šioms funkcijoms vykdyti užtenka viešųjų ryšių specialistų?

Aktualus, neužtenka. Geriau būtų ruošti krizių komunikacijos spacialistus, turinčius gerus viešųjų ryšių pagrindus, ypač magistrantūros studijų programose.

12. Jūsų manymu, koks procentas didžiųjų Lietuvos įmonių turi profesionaliai parengtą krizių komunikacijos planą nepaprastajai situacijai suvaldyti?

Nedaug, apie 10%, ir tai stambios įmonės, kurių verslas yra susijęs su aukšta nepaprastųjų situacijų atsiradimo tikimybe.

13.Ar krizių komunikacija turėtų būti atskirta nuo viešųjų ryšių disciplinos ir tapti specialybe Lietuvoje kaip ir užsienyje, kur tokia disciplina jau senokai egzistuoja?

Geriau būtų ruošti krizių komunikacijos spacialistus, turinčius gerus viešųjų ryšių pagrindus, ypač magistrantūros studijų programose

4 priedas

KRIZIŲ KOMUNIKACIJOS VEIKSMAI ATKŪRIMO FAZĖJE

Į interviu klausimus atsako tarptautinės komunikacijos specialistė Vlada Musvydaitė

1.2013-aisiais metais įgriuvęs „Maxima“ parduotuvės stogas Latvijoje nusinešė 54 žmonių gyvybes. Po šio įvykio viešajame diskurse buvo dažnai aptarinėjama „Maximos“ krizių komunikacija, kuri daugelio buvo įvertinta kaip nepasisekusi. Laiku neišreikštas atsiprašymas, „Maxima Latvija“ vadovo apatija, susilaikymas nuo komentarų spaudai, daug skirtingas versijas pasakojančių pusių... Kaip manote, kurios šio atvejo klaidos buvo kritinės?

Turbūt pati kritiškiausia klaida iš visų buvo priimti į darbą tokius viešųjų ryšių specialistus, kurie patarinėjo „Maksimos“ vadovams, kaip, ką ir kada sakyti. Akivaizdu, kad žmonės neturėjo jokio plano ar net užuomazgos, jokio supratimo apie tokio masto įvykį ir galimus jo padarinius visuomenei.

2. Kaip komunikaciniu požiūriu vertinate faktą, kad „Maxima“ neatšaukė savo akcijų dienos „JAMAM“ Vilniuje, kuri vyko praėjus dvejoms dienoms nuo tragedijos Latvijoje?

Neigiamai. Man čia trūksta solidarumo, juk esame kaimyninės šalys. Kuomet Latvija gedi dėl tiek daug netikėtų žmonių mirčių, lietuviai saučia „Akropolyje“. Neskanu.

3.„Maxima Latvija“ vadovas Gintaras Jasinskas buvo atleistas iškart po to, kai viešai spaudos konferencijoje pareiškė nemanantis, kad nelaimė nutiko dėl „Maximos kaltės“ ir pridūrė, kad „atsistatydina tik tie, kurie jaučia kaltę“, nepamiršdamas paminėti ir „prasidėjusių politinių žaidimų“. Kodėl šiuo atveju pasirinkta atsakomybės vengimo taktika visiškai nepasiteisino?

Išties, atleisti G. Jasinską reikėjo dar anksčiau. Jis į šią situaciją įnešė tiek chaoso, kad jau buvo sunku įsivaizduoti, kaip būtų buvę galima dar šią situaciją pabloginti. Jis tapo šios nepavykusios krizių komunikacijos veidu, neabejotinai.

4.Jūsų nuomone, kokie būtų trys teisingi komunikaciniai žingsniai, kurie būtų padarę įtaką efektyviam krizės suvaldymui „Maximos" atveju?

Daugiau užuojautos, daugiau darbo prie krizių komunikacijos plano, daugiau kvalifikuotų specialistų, kurie žino, ką daro, ir daugiau darbo socialinėse medijose.

5. Pagrindinis „Vilniaus Prekybos" akcininkas Nerijus Numavičius Latvijos įvykio istorijoje išvis nefigūravo. Jūsų nuomone, tai buvo teisingas ar klaidingas komunikacinis žingsnis? Kodėl?

Manau, kad jis turėjo tarti žodį. Jo žodis būtų lyg atsvara tiems visiems „kalbėtojams", kurie pasisakė bendrovės vardu.

5 priedas

6. 2015-aisiais metais „Germawings" oro linijų pilotas Andrea Lubitz užsirakino pilotų kabinoje ir nukreipė vairalazdę tiesiai į žemę, sukeldamas aviakatastrofą, nusinešusią 150 žmonių gyvybių. „Germanwings" pigių oro linijų bendrovė priklauso vienai saugiausių ir didžiausių avialinijų pasaulyje „Lufthansa". Kadangi dvi valandas po įvykio bendrovių tinklalapiai neveikė, pagrindinė krizių komunikacija vyko bendrovių socialiniuose tinkluose. Kaip manote, ar socialiniai tinklai krizių komunikacijos valdymo įrankiu tapo dėl to, kad taip buvo numatyta nepaprastųjų situacijų valdymo plane, ar dėl to, kad laikinai sutriko bendrovių tinklapių veikla?

Manau, kad tikrai buvo numatyta valdymo plane. Apskritai, krizės metu buvo išnaudotos visos platformos, tai rodo profesionalų indėlį ir darbą.

7. Kaip vertinate socialinių tinklų įtaką krizių komunikacijos efektyvumui?

Tai ne tik kad įtaka efektyvumui, bet ir daug ko pagrindas. Neišnaudotos socialinės erdvės gali tapti didžiule komunikacijos klaida.

8. Praėjus pusmečiui po "Germanwings" katastrofos, įmonė buvo pervadinta į "Eurowings". Kaip pakomentuotumėte tokį žingsnį iš komunikacinės ir marketinginės pusės?

Pakomentuočiau, kad tai geras ir apmąstytas sprendimas.

9. 2010-aisiais metais Smolensko oro uoste sudužus Lenkijos prezidentiniam lėktuvui žuvo 96 žmonės, tarp jų – prezidentas ir kiti aukšto rango pareigūnai. Visuomenė pasidalijo į dvi dalis: vieni manė, kad įvykį sukėlė Lenkijos pilotų klaida, kiti – kai tai tuometinio ministro pirmininko A. Putino suplanuota avarija. Komunikacijos ekspertai Putino krizių komunikaciją vertina kaip itin gerai suplanuotą: avarijos vietoje jis atsidūrė greičiau nei Lenkijos atstovai, viešai demonstravo užuojautą,

avarijos vietoje apkabindamas Lenkijos ministrą pirmininką D. Tuską pravirko. Kaip vertinate tokius jo politinės komunikacijos veiksmus?

Iš tiesų, jam kitos išeities turbūt ir nebuvo, nes nieks niekuomet nenorėjo prisiimti atsakomybės už Smolensko aviakatastrofą. Tad liko visus pavergti rodomomis emocijomis, ašaromis.

10.Ar atgailos strategija visuomet pasiteisina krizių komunikacijoje?

Manau, kad taip.

11. Kaip manote, kiek aktualus krizių komunikacijos profesionalų rengimo Lietuvoje klausimas? Ar šioms funkcijoms vykdyti užtenka viešųjų ryšių specialistų?

Tikrai neužtenka. Neabejoju, kad tokių kaip „Maksimos" pavyzdžių dar atsiras ir daugiau, nors tikiuosi, kad ne.

5 priedas

12. Jūsų manymu, koks procentas didžiųjų Lietuvos įmonių turi profesionaliai parengtą krizių komunikacijos planą nepaprastajai situacijai suvaldyti?

Ne daugiau kaip 15 procentų.

13.Ar krizių komunikacija turėtų būti atskirta nuo viešųjų ryšių disciplinos ir tapti specialybe Lietuvoje kaip ir užsienyje, kur tokia disciplina jau senokai egzistuoja?

Reiktų, vienareikšmiškai. Manau, kad „Germanwings" įvykis irgi tai iliustruoja – Vokietijoje taip pat yra nemažai dėmesio komunikacijos moksluose skiriama krizių komunikacijai, Lietuvai tai kol kas visiškai naujas dalykas.

5 priedas

KRIZIŲ KOMUNIKACIJOS VEIKSMAI ATKŪRIMO FAZĖJE

Į interviu klausimus atsako viešųjų ryšių ekspertė Milda Jankauskienė

1.2013-aisiais metais įgriuvęs „Maxima“ parduotuvės stogas Latvijoje nusinešė 54 žmonių gyvybes. Po šio įvykio viešajame diskurse buvo dažnai aptarinėjama „Maximos“ krizių komunikacija, kuri daugelio buvo įvertinta kaip nepasisekusi. Laiku neišreikštas atsiprašymas, „Maxima Latvija“ vadovo apatija, susilaikymas nuo komentarų spaudai, daug skirtingas versijas pasakojančių pusių... Kaip manote, kurios šio atvejo klaidos buvo kritinės?

Pirmiausia, tai laiku neiškreikštas atsiprašymas. Prekybos tinklui iškart po griūties reikėjo parodyti jautrumą, šiuo atveju buvo svarbiausia socialinis ir humanitarinis jautrumas, kurį derėjo iš karto parodyti ir kalbėti apie tai, kokia bus ar yra teikiama pagalba nukentėjusioms šeimoms.

2. Kaip komunikaciniu požiūriu vertinate faktą, kad „Maxima“ neatšaukė savo akcijų dienos „JAMAM“ Vilniuje, kuri vyko praėjus dvejoms dienoms nuo tragedijos Latvijoje?

Vertinu neigiamai, nes ši akcija išprovokavo dar didesnį žiniasklaidos ir visuomenės dėmesį bei dar labiau pakenkė įmonės reputacijai.

3.„Maxima Latvija“ vadovas Gintaras Jasinskas buvo atleistas iškart po to, kai viešai spaudos konferencijoje pareiškė nemanantis, kad nelaimė nutiko dėl „Maximos kaltės“ ir pridūrė, kad „atsistatydina tik tie, kurie jaučia kaltę“, nepamiršdamas paminėti ir „prasidėjusių politinių žaidimų“. Kodėl šiuo atveju pasirinkta atsakomybės vengimo taktika visiškai nepasiteisino?

Ši atsakomybės vengimo taktika parodė, kad įmonė kaip organizacija neturėjo komunikacijos strategijos krizių valdymo klausimu, nebuvo koordinavimo ir todėl buvo nepasirengusi tokiam atvejui. Taip pat komunikacine prasme įmonė atsiskleidė, kaip neturinti socialinės atsakomybės ir aplinkai neskirianti dėmesio.

4.Jūsų nuomone, kokie būtų trys teisingi komunikaciniai žingsniai, kurie būtų padarę įtaką efektyviam krizės suvaldymui „Maximos" atveju?

Pirmiausia - viešumas, pripažinimas nelaimės ir pasekmių (nesvarbu, kalti jie buvo ar ne), sukurta krizės valdymo grupė, nurodytas telefonas nukentėjusiems asmenims ir parengta aiški komunikacinė žinutė, kad prekybos tinklas teiks pagalbą nukentėjusiesiems ir šeimoms. Toliau turėjo sekti pokrizinės komunikacijos valdymas ir veiksmai (sprendimų priėmimas), kaip bus padėta nukentėjusiesiems ir jų artimiesiems, po to - konsultacijos krizių prevencijos ir valdymo klausimais.

5 priedas

5. Pagrindinis „Vilniaus Prekybos" akcininkas Nerijus Numavičius Latvijos įvykio istorijoje išvis nefigūravo. Jūsų nuomone, tai buvo teisingas ar klaidingas komunikacinis žingsnis? Kodėl?

Šis incidentas parodė korporatyvinės komunikacijos nebuvimą. Didelė organizacija, kuri rūpinasi savo reputacija, turi turėti krizių valdymo strategiją ir ja krizės atveju vadovautis. Jei įmonė būtų turėjusi komunikacijos strategiją, paremta ilgalaike organizacijos reputacija, kurioje aiškiai įvardinti veiksmai nepaprastųjų situacijų atveju, būtų iš karto aišku, kurie organizacijos vadovai turi jai atstovauti vertinant įvyki ir pranešant organizacijos veiksmus.

6. 2015-aisiais metais „Germawings" oro linijų pilotas Andrea Lubitz užsirakino pilotų kabinoje ir nukreipė vairalazdę tiesiai į žemę, sukeldamas aviakatastrofą, nusinešusią 150 žmonių gyvybių. „Germanwings" pigių oro linijų bendrovė priklauso vienai saugiausių ir didžiausių avialinijų pasaulyje „Lufthansa". Kadangi dvi valandas po įvykio bendrovių tinklalapiai neveikė, pagrindinė krizių komunikacija vyko bendrovių socialiniuose tinkluose. Kaip manote, ar socialiniai tinklai krizių komunikacijos valdymo įrankiu tapo dėl to, kad taip buvo numatyta nepaprastųjų situacijų valdymo plane, ar dėl to, kad laikinai sutriko bendrovių tinklapių veikla?

Šiuo atveju, tikėtina, kad buvo pasirinkta sąmoninga komunikacija per socialinius tinklus, kur greičiau galima reaguoti ir pasiekti reikalingas auditorijas. Todėl neatmestina, kad šis kanalas buvo numatytas krizių komunikacijos valdymo plane.

7. Kaip vertinate socialinių tinklų įtaką krizių komunikacijos efektyvumui?

Socialiniai tinklai šiais laikais yra galingas įrankis greitesnei informacijos sklaidai ir žinomumui pasiekti. Todėl krizių atvejais šis įrankis gali būti labai veiksminga priemonė pranešant organizacijos poziciją konkrečių krizių atvejais.

8. Praėjus pusmečiui po "Germanwings" katastrofos, įmonė buvo pervadinta į "Eurowings". Kaip pakomentuotumėte tokį žingsnį iš komunikacinės ir marketinginės pusės?

Katastrofa turėjo akivaizdžių pasekmių bendrovės veiklai - labiausiai nukentėjo jos įvaizdis ir reputacija, taip pat patirti materialiniai nuostoliai. Bendrovės pavadinimo keitimas susijęs su atsinaujinimu, naujomis organizacijos vertybėmis, vizija ir misija, matyt, įvertinta visa krizės komunikacija ir valdymas, pokriziniai veiksmai ir todėl nuspręsta kurti naują korporatyvinę strategiją.

9. 2010-aisiais metais Smolensko oro uoste sudužus Lenkijos prezidentiniam lėktuvui žuvo 96 žmonės, tarp jų – prezidentas ir kiti aukšto rango pareigūnai. Visuomenė pasidalijo į dvi dalis: vieni manė, kad įvykį sukėlė Lenkijos pilotų klaida, kiti – kai tai tuometinio ministro pirmininko A. Putino suplanuota avarija. Komunikacijos ekspertai Putino krizių komunikaciją vertina kaip itin gerai

suplanuotą: avarijos vietoje jis atsidūrė greičiau nei Lenkijos atstovai, viešai demonstravo užuojautą, avarijos vietoje apkabindamas Lenkijos ministrą pirmininką D. Tuską pravirko. Kaip vertinate tokius jo politinės komunikacijos veiksmus?

Tokie politiniai komunikacijos veiksmai rodo, kad Rusijos tuometinio ministro pirmininko V. Putino komanda turėjo parengtą stiprią krizių komunikaciją, kur visi veiksmai buvo gerai suplanuoti ir išanalizuoti.

10.Ar atgailos strategija visuomet pasiteisina krizių komunikacijoje?

Krizių komunikacijoje svarbiausia kuo greičiau reaguoti, atsakyti į rūpimus klausimus tikslinėms auditorijoms ir visuomenei. Tai neturi būti atgaila, o nuoširdus krizinės situacijos įvardijimas ir vertinimas.

11. Kaip manote, kiek aktualus krizių komunikacijos profesionalų rengimo Lietuvoje klausimas? Ar šioms funkcijoms vykdyti užtenka viešųjų ryšių specialistų?

Manau, kad tai priklauso nuo įmonės dydžio, jos veiklos pobūdžio. Krizių komunikacijos specialistai labiau reikalingi didelėms organizacijoms, kuriose gali būti nemažai rizikos ir kurioms svarbus įvaizdis. Mažos įmonės gali turėti komunikacijos strategiją, kurioje SWOT analizėje įvardinti ir numatyti veiksmai krizių atvejais.

12. Jūsų manymu, koks procentas didžiųjų Lietuvos įmonių turi profesionaliai parengtą krizių komunikacijos planą nepaprastajai situacijai suvaldyti?

Neturiu duomenų.

13.Ar krizių komunikacija turėtų būti atskirta nuo viešųjų ryšių disciplinos ir tapti specialybe Lietuvoje kaip ir užsienyje, kur tokia disciplina jau senokai egzistuoja?

Neįvertinus poreikio, krizių komunikacijos nuo viešųjų ryšių nereikėtų atskirti. Mokymo įstaigos, kurios rengia komunikacijos specialistus, pirmiausia turėtų atlikti tyrimą - apklausti šalies privačias ir valstybines įmones, taip pat ir viešųjų ryšių agentūras, sužinoti jų poreikį šioje srityje, ar verta darbo rinkai rengti siauresnės specializacijos specialistus. Galbūt naudingiau būtų parengti tam tikrą mokymo programą ir siūlyti platesnį kursą.

El. Paštas recenzijai siųsti: dainorazalpyte@gmail.com