



---

# Krīžu komunikācija

Rūta Grikmane  
«A.W. Olsen&Partners» projektu direktore

---

13.07.2022.

# Īsi par mani

- Izglītība: Latvijas universitātes Sociālo zinātņu fakultātes akadēmiskais bakalaura grāds Komunikācijas zinātnēs; Vrije Universiteit Brussel akadēmiskais maģistra grāds Media and society in Europa
- Darba pieredze – žurnālistika (ziņu aģentūra BNS, laikraksts «Diena», u.c.), sabiedriskās attiecības (LR Uzņēmumu reģistrs, «P.R.A.E. Sabiedriskās attiecības», «Rū Komunikācijas», «Rū Komunikācijas digital»), Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras Mārketinga un sabiedrisko attiecību daļas vadītāja, Expo 2020 komunikācijas vadītāja). Pašreiz komunikācijas aģentūra «A.W.Olsen&Partners» («PR Kvadrāts) projektu direktore.
- Klienti – agrāk «Maxima», «DnB Banka», «Benu Aptiekas», u.c.; savos uzņēmumos konsultēju Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameru, «Homburg Zolitude», «Rention», «Elme Messer», u.c. Pēdējā gada laikā – Patentu valde, Nacionālais Veselības dienests, «Viaplay», «Venipak», «Lode», «Elvi», «Rodl&Partner», «Baltic International Bank», biznesa augstskola Turība, «Venden», «Rīga Dzirnavnieks», «Lode», LAD, u.c.
- Lektors pieredze: Biznesa augstskola «Turība» - Korporatīvā komunikācija starptautiskajiem studentiem, Krīžu komunikācijas starptautiskajiem studentiem, Multimediji Latvijas studentiem. Pasniedzu korporatīvo un krīžu komunikāciju sabiedrisko attiecību speciālistiem. Bijusi arī docente arī Juridiskajā koledžā.

---

# Kas ir krīze komunikācijā?

---

Notikums, kas, ja tam ļauj saasināties, var pārtraukt organizācijas ikdienas darbu un apdraud tās reputāciju, kā arī grauj pamatbūtību (D.Guth, Ch.Marsh)

Krīze pēc definīcijas ir problēma, ar kurām saduras organizācijas un kas ir sasniegušas savu kritisko masu (Cutlip, Center, Broom)

Jebkura krīze ir arī iespēja!



# Kā atšķirt krīzi no problēmas?

## Problēma:

- Problēmas ir ikdienišķi notikumi un viegli paredzamas.
- Parasti problēmas attiecas uz ierobežotu laiku, ierasti bez liekas apkārtējās publikas uzmanības piesaistīšanas vai liekiem organizācijas resursu tēriņiem.

## Krīze:

- Krīzes parasti ir mazāk paredzamas, grūtāk vadāmas.
- Krīzes prasa ievērojamus laika un resursu ieguldījumus tās risināšanai un piesaista nevēlamu sabiedrības uzmanību.
- Krīzes, izteiktāk nekā problēmas, var satricināt organizāciju līdz pat tās pamatvērtībām.

**Krīzei ir 3 pamata īpašības: pārsteidz, apdraud, pieprasa tūlītēju rīcību.**

# Kā identificēt krīzi?

## Mediju un sociālo tīklu monitorings:

- Preventīvs solis, ļauj laikus pamanīt riskus;
- Izmantojot mediju monitoringa sistēmu, iespējams sekot līdzī aktuālajām publikācijām medijos;
- Sociālajos tīklos būtiski sekot līdzī informācijai, kas parādās ar iesaistīto iestāžu pieminējumiem, kā arī rakstītajiem komentāriem pie projekta ierakstiem un informācijas;
- Svarīgi arī regulāri pārskatīt iesūtīto informāciju "message" formātā, ātri sniegt atbildes un reaģēt uz sūdzībām;
- Gadījumā, ja ir noticis kaut kas negatīvs, mediju monitoringu ieteicams veikt regulāri, kā arī tikpat bieži pārbaudīt sociālo tīklu kontus;
- Īpaši būtiski sociālos tīklus regulāri pārskatīt brīvdienās un svētku dienās.

# Kā identificēt krīzi?

## Mediju jautājumi:

- Bieži vien krīzes situācijas iespējams identificēt no tā, kurš medijs un kādus jautājumus uzdot, kādus interviju pieprasījumus izsaka.

*Piemēram, gadījumā, ja pie projektā iesaistītajiem vēršas svētdienas pētnieciskās žurnālistikas raidījumi "Nekā Personīga" (TV3) vai "De facto" (LTV), svarīgi noskaidrot tēmas, par ko tiks runāts un iekšēji vienoties par atbildēm un runas personām, kuras sniegs interviju. Tāpat arī interneta portāli, piemēram, pietiek.com, var vēlēties veidot sensacionālas ziņas, kas pievelk pēc iespējas lielāku lasītāju skaitu.*

- Vairāku mediju vienlaikus uzdoti līdzīgi jautājumi, nenorādot / norādot ziņas izcelsmi un iemeslu.

# Kā identificēt krīzi?

## Negatīvs notikums:

- Dabas piesārņojums;
- Ugunsgrēks, avārija, katastrofa, traģēdija;
- Veselības vai dzīvības apdraudējums cilvēkiem, dzīvniekiem;
- Negatīva pieredze saistībā ar preci vai pakalpojumu, citu cilvēku iesaistišana komunikācijā;
- Sūdzības dažādās iestādēs.



# Kā identificēt krīzi?

Papildu jāņem vērā:

- Vienmēr atrodas cilvēki, kuriem ir vēlme publiski izteikt negatīvu un/vai agresīvu viedokli par jebkuru tēmu, īpaši virtuālajā vidē;
- globālas pandēmijas, kā arī ģeopolitiskās situācijas dēļ radīto apstākļu ietekmē veidojusies agresija komunikācijā;
- demogrāfijas un audzināšanas īpatnības Latvijā;
- liels skaits cilvēku vienā vietā var veidot kopējo neapmierinātību;
- tehniskas problēmas, piemēram, pasākuma rīkošanā, slikti laika apstākļi, kādēļ var nākties pasākumus atcelt vai pārcelt.

# Raksturīgs krīzes situācijai

Organizācija nokļūst mediju un citu ārējo mērķauditoriju uzmanības centrā;

Sabiedrībā būtiski pieaug nepieciešamība pēc informācijas;

Publicitāte ir daudz lielāka, ja:

- tas attiecas/ var attiekties uz ikvienu;
- tas ir tuvu dzīvesvietai;
- Pieaug baumu apjoms;
- Cilvēki sāk meklēt vainīgo – kāds ir vainīgs/ jāvaino;
- Rodas varoņi un antivaroņi;
- Pieaug neverbālās informācijas nozīme (kā uzvedās/ izskatās uzņēmuma pārstāvji);
- Situācija var attīstīties neprognozējami;
- Sāk pievērst uzmanību arī citiem organizācijas “grēkiem”.



---

Kā risināt krīzi?

---

# Kā risināt krīzi?

1. Precīzs rīcības plāns;
2. Vienota informatīvā platforma;
3. Pārbaudīti komunikācijas kanāli;
4. Rīcībspējīga komanda, kam deleģētas noteiktas pilnvaras:
  - Profesionāļi, kuri ir atbrīvoti no citiem pienākumiem;
  - Sadarbība ar juristiem;
  - Jo lielāka ir krīze/ problēma (jo lielāku sabiedrības daļu skar), jo augstāka līmeņa pārstāvim jārunā publiski;
  - Bet atceramies, ka ierindas darbinieki arī neklusē.

# Kā risināt krīzi?

## Rīcības plāns:

- Definētas situācijas, kurās komunikācija ir obligāta;
- Krīzes vadības komanda un atbildības;
- Runas personas;
- Ietekmes auditorijas, kuras jāinformē par situāciju – efektīvāko kanālu noteikšana;
- Reakcijas laika rāmis;
- Iekšējā komunikācija;
- 90% gatavi paziņojumi medijiem – tēzes, preses relīzes, viedokļi.

# Krīze un iekšējā komunikācija

Iekšējā komunikācija un darbinieku informēšana ir vienlīdz būtiski uzdevumi:

- Kurš un kam dod signālu par krīzi?
- Kas notiek tālāk?
- Kāds ir iekšējās komunikācijas process, lai visi zinātu, kas kuram darāms?
- Kā darbinieki uzzina, kas notiek tālāk un kā informācijas aprīte tiek organizēta pēc tam?

# Krīze un iekšējā komunikācija

Ietekmes puses ir grupas vai cilvēki, kas tiešā mērā ir svarīgas vai ietekmē organizācijas darbību un pastāvēšanu:

- Darbinieki un personāls;
- Glābšanas dienesti, valsts institūcijas;
- Sadarbības partneri;
- Atbalsta organizācijas, NVO sektors;
- Mediji
- Darbinieku tuvinieki, draugi, utt.

- Plānā jābūt fiksētiem galvenajiem vēstījumiem, ieteicams veidot trīs pamata vēstījumus un vismaz divus papildu;
- Katrai auditorijai/ ietekmes pusei pielāgots savs vēstījums;

## **Daži ieteikumi:**

- Ja esat kļūdījušies, atvainojieties;
- Izmantojiet pētījumus, datus, ekspertu viedokļus, lai zinātu, kā reaģēt;
- Meklējiet trešās puses, kas varētu runāt jums par labu;
- Uztveriet medijus kā ziņnešus, nevis kā ienaidniekus;
- Uzmaniet internetu tāpat kā citus medijus.



Pirmkārt drošība = cilvēki, darbinieki

Savlaicīga reakcija = labāk aicināt palīdzību laicīgi

Sadalīt prioritātes un deleģēt darbus

- Nāciet klajā ar paziņojumu pirmie, ātri un precīzi (uzbrūkošas, nevis aizsardzības pozīcijas);
- Parādiet, ka jums nav vienalga, demonstrējiet rūpes, līdzjūtību;
- Soliet darbību;
- Uzņemieties atbildību (ne obligāti – vainu);
- Stāstiet, ko darāt, lai atrisinātu situāciju.

# Križu komunikācijas komanda

- križu komunikācijas komandas vadītājs – cilvēks, kurš atbildīgs par operatīvu rīcību, aicinot pārējos komandas biedrus laikus reaģēt un nepieciešamības gadījumā rakstiski vai sanāksmē piedāvāt risinājumus;
- galvenā runas persona – cilvēks, kura uzdevums būs ar savu vārdu, uzvārdu un amatu parakstīt citātus, piemēram, preses relīzēs, uzstāties intervijās televīzijās un radio, skaidrot publiski notikušo un pieņemtos lēmumus, lai situācija tiktu atrisināta;
- atbalsta komanda – mediju monitoringa un sociālo tīklu analītiķis, sabiedrisko attiecību vadītājs (mediju koordinēšana, atbilžu sagatavošana, tēžu izstrāde runas personai, preses relīzes), u.c. pēc nepieciešamības;
- ierosinām konkrētajās situācijās iesaistīt arī projekta speciālistus un ekspertus, kuri varētu padziļināti (ja neieciešams) paskaidrot notikušo un to, kāpēc konkrētie lēmumi ir pieņemti.

# Par medijiem un viņu utīm

- Pārlicināšanas tehnika – no īsa apraksta līdz nebeidzamām telefonsarunām.
  - Kādus kanālus lietot, lai sasniegtu vēlamo mediju jeb no e-pasta līdz whatsapp;
  - Ja apsoli, tad pasaki termiņu, kad izdarīsi, un izdari ātrāk;
  - Nodošanas termiņi – tv, radio, drukātie mediji, interneta portāli;
  - Knifi – brīvdienas un svētki;
  - Vienreiz panāc savu, turpini sastrādāties un veido savu žurnālistu «burbuli»;
  - Kļūsti par informācijas iniciatoru, ziņu pienesēju.
- 
- **Žurnālisti = cilvēki;**
  - **Nebaidies jautāt kontaktinformāciju.**

# Sabiedrisko attiecību instrumenti

- atbildes žurnālistam – ja tiek saņemti jautājumi no konkrēta medija, tad uz tiem tiek atbildēts ne ilgāk kā dažu stundu (ieteicams līdz četrām) laikā, atbildes jāsniedz tikai tam medijam, kurš pieprasīja;
- preses relīzes – tiek sagatavotas un izplatītas tad, ja mediju interese ir liela un daudzi uzdod jautājumus. Svarīgi tekstus veidot tā, lai nevarētu interpretēt un pārprast, ievietojot runas personas citātus un kontaktinformāciju cilvēkam, pie kura vērsties gadījumā, ja ir papildu jautājumi;
- preses konferences (klātienē vai tiešsaistē) – tiek rīkotas tikai gadījumā, ja ir liela krīze, kurai nepieciešams plašāks skaidrojums. Ieteicams apsvērt un kontrolēt, kādi mediji tiek aicināti piedalīties pasākumā;
- intervijas – atkarībā no tā, cik krīze ir ietilpīga, būtiski runas personai katrā konkrētā gadījumā sagatavot trīs pamata tēzes un dažas papildu tēzes, kas tiek paustas intervijās.

# Sociālie mediji un krīze

- 1.noteikums – ātrumam ir nozīme. Sociālo mediju monitorings ļauj ātri un savlaicīgi identificēt krīzi;
- 2.noteikums – noturēt problēmas izplatību tajā pašā kanālā. Vienmēr jāsniedz pirmo atbildi tajā pašā kanālā, kurā krīze pirmoreiz radusies, tikai pēc tam citos kanālos, uz kuriem tā izplatījusies;
- 3.noteikums – zināt kad un kā pāriet uz tiešo saziņu. Jāatceras trīs atbilžu noteikumu – nekad nesūtīt trešo atbildi. Tā tiek uztverta kā strīds, nevis atbilde. Trešo atbildi vislabāk sniegt personalizētā vēstulē vai zvanā. Apstiprinājums – vienmēr jāparāda, ka pieprasījums ir ticis ņemts vērā;
- 4.noteikums – nedrīkst pārspīlēt un novērtēt par zemu. Vienmēr jāuzdod jautājumu: "Vai atbilde veicinās papildu diskusijas / spekulācijas?" Emocionāli uzlādētā situācijā dažkārt labāk ir vispār nereaģēt;

5. noteikums – vajadzības gadījumā atvainoties:

- Atvainojoties jābūt godīgiem un uzmanīgiem;
- Nepietiek vienkārši pārkopēt paziņojumu presei – sociālajos medijos pastāv divpusēja saziņa, tāpēc vienpusējs ziņojums plašsaziņas līdzekļiem var radīt iespaidu, ka kopumā ir vienalga;
- Atbildes jāsniedz cilvēcīgi, nevis juridiski, kas var radīt negatīvu attieksmi.

6. noteikums – izveidot krīzes gadījumā biežāk uzdoto jautājumu sarakstu. Atsevišķas personas vai viedokļu līderi krīzes situācijā pauž savu viedokli, tādēļ nereti tiek izplatīta neprecīza informācija;

## 7. noteikums – jāapsver plašāka ietekme:

- Pāriešanas efekts – ja pastāv iespēja, ka krīze var radīt nopietnas sekas, nekavējoties jāinformē augstāk stāvošās personas / vadības grupa / iestāde;
- Jāpārskata nākotnē plānotās kampaņas aktivitātes – krīzes situācijās ir sagaidāms, ka būs negatīvi komentāri, samazinot kampaņas efektivitāti;

## 8. noteikums – neitralizēt negativitāti:

- Gudri novirzīt diskusiju labvēlīgākā gultnē;
- Daži pozitīvi vai neitrāli ieraksti var iedarboties labvēlīgi.



Daži piemēri



- «Tukuma piens» - Šlokenbekas ezera piesārņojums
- Ikdienas komunikācija, krīžu komunikācija;
- Centrālais un operatīvais birojs – Tukumā;
- Pamata pienākumi: mediju attiecības, mediju pasākumu rīkošana, sadarbība ar valsts iestādēm, informācijas gatavošana medijiem, krīžu komunikācijas vadība
- Tēmas: ikdienas komunikācija, atbalsts krīžu komunikācijā, kad tika konstatēts piesārņojums ezerā, vainojot tajā netālu esošos uzņēmumus.



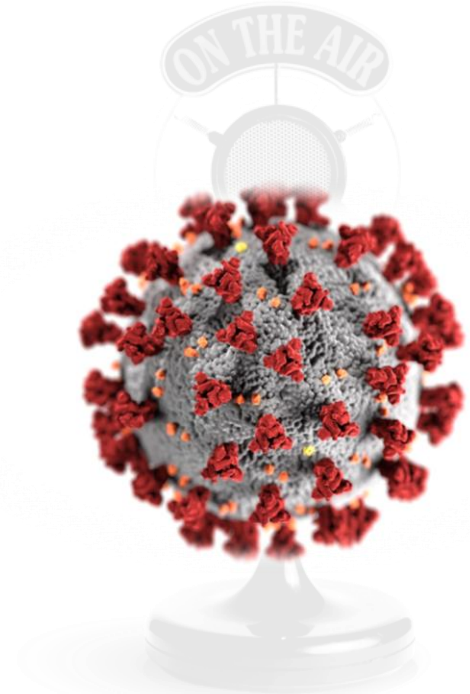
- «Homburg Zolitude»
- Komunikācijas, krīžu komunikācijas un pārstāvniecības nodrošināšana Latvijā
- Centrālais un operatīvais birojs – Nīderlande
- Latvijā direktors, direktora vietnieks, juridiskais atbalsta birojs
- Pamata pienākumi: mediju attiecības, mediju pasākumu rīkošana, sadarbība ar cietušo atbalsta biedrību, informācijas gatavošana medijiem, krīžu komunikācijas vadība
- Tēmas: traģēdijas sekas, palīdzība cietušajiem, sadarbība ar valsts iestādēm, negatīvās publicitātes mazināšana, u.c.



- «Swedbank» baumu krīze 2011.gada decembrī;
- Decembra otrās nedēļas nogalē tiek izplatītas nepamatotas baumas par «Swedbank» stabilitāti.
- Caur sociālajiem medijiem, sms, telefona zvaniem satraukums ātri pieņemas spēkā un svētdienas vakarā cilvēku aktivitāte bankomātiem pieaug 6-7 reizes. Banka nespēj operatīvi uzpildīt bankomātus.
- Pirmdienas rītā filiāles tiek atvērtas agrāk nekā parasti. Aktivitāte vēl ~2-3 reizes lielāka nekā parastās darba dienās. Uz otrdienas pusdienlaiku situācija jau normālās sliedēs. Dažas dienas vēlāk jau nauda sāk atgriezties.



- Covid-19 un valsts līmeņa komunikācija;
- Rīcības plāna trūkums, savstarpējā koordinēšana starp iestādēm;
- Valsts stratēģiskā komunikācija;
- Komunikācija sākas jau ar pieņemtajiem lēmumiem. Latvijas valsts pārvaldē dominē pieeja komunikācijai kā atbalsta funkcijai.
- Korektas informācijas trūkums dzimtajā valodā (arī krievu valodā) ir arī viens no faktoriem, kas palielina atvērtību dezinformācijai;
- Sasteigti lēmumi bez nopietna pamatojuma;
- Neieklausīšanās ekspertos un sabiedrībā kopumā.





---

# Paldies!

---

[Rūta Grikmane](#)

[Ruta.grikmane@olsen.lv](mailto:Ruta.grikmane@olsen.lv)

[Tel. 29630923](tel:29630923)

[www.olsen.lv](http://www.olsen.lv)

[Facebook.com/olsenlv](https://www.facebook.com/olsenlv)

LinkedIn: @awolsen

#OlsenLV