

პ რ ი ზ ი ს ი ს

კომუნიკაციის სახელმძღვანელო



2024



Government of the United States



სახელმძღვანელო მომზადებულია აშშ-ის სახელმწიფო დეპარტამენტის მიერ დაფინანსებული პროექტის - „სტრატეგიული კომუნიკაციები უკეთესი მომავლისთვის“ ფარგლებში.

პროექტს საქართველოში ახორციელებს აშშ-ის საელჩოს საჯარო დიპლომატიის განყოფილება „სტრატეგიისა და განვითარების ცენტრთან“ თანამშრომლობით. სახელმძღვანელოში გამოთქმული მოსაზრებები ეკუთვნის ავტორებს და შეიძლება არ ასახავდეს აშშ-ის სახელმწიფო დეპარტამენტის და „სტრატეგიის და განვითარების ცენტრის“ თვალსაზრისს.

„სტრატეგიის და განვითარების ცენტრის“ წერილობითი ნებართვის გარეშე დოკუმენტის არცერთი ნაწილი არ შეიძლება გადაიბეჭდოს ნებისმიერი, მათ შორის, ელექტრონული ან მექანიკური ფორმით.

ავტორები:

თინათინ აღნიაშვილი

იესპერ ფალკჰეიმერი

კონსტიტუტორი:

გოგიტა ღვედაშვილი

ISBN 978-9941-8-7285-3

სარჩევი

1.	შესავალი	01
2.	კრიზისის კომუნიკაციის საფუძვლები	03
2.1.	რას ნიშნავს რეალურად კრიზისის კომუნიკაცია?	06
2.2.	კრიზისის კომუნიკაციის სამი ძირითადი მიდგომა	07
2.3.	კრიზისის ტიპები	08
2.4.	კრიზისის კომუნიკაცია, კრიზისის მართვა და დეზინფორმაციის როლი	11
2.5.	კრიზისის ანატომია	13
2.6.	პროფესიული იმპროვიზაციის მნიშვნელობა	14
3.	კომუნიკაციის პრინციპები და მექანიზმები	15
3.1.	რიტორიკა და კრიზისის კომუნიკაცია	16
3.2.	კრიზისის კომუნიკაციის ოთხი პრინციპი	17
3.3.	კომუნიკაციის მექანიზმები	21
4.	კრიზისისთვის მომზადების ეტაპი	25
4.1.	რატომ არის მნიშვნელოვანი კრიზისისთვის მომზადება?	27
4.2.	მოსამზადებელი ეტაპის სახელმძღვანელო პრინციპები	28
4.3.	რა უნდა გავაკეთოთ მოსამზადებელ ეტაპზე?	29
4.3.1.	კრიზისის კომუნიკაციის სტრატეგიისა და მისი სამომხედო გეგმის შემუშავება-გადახედვა	29
4.3.2.	კრიზისის კომუნიკაციის ჯგუფის შექმნა	31
4.3.3.	ხელმძღვანელი პირებისა და პრესსპიკერების ტრენინგი	35
4.3.4.	გზავნილების შემუშავება სტრატეგიული ნარატივების შესაბამისად	37
4.3.5.	საკომუნიკაციო არხების განსაზღვრა და მომზადება	40
4.3.6.	კომუნიკაციის რისკების შეფასება	42
4.3.7.	მონიტორინგისა და ადრეული გაფრთხილების სისტემის შექმნა	44
4.3.8.	შიდა და გარე კარტინორული კავშირების დამყარება	45
4.4.	რეკომენდაციები კრეატიული ეტაპისთვის	46

5. კრიზისზე რეაგირების ეტაპი _____ 47

- 5.1. კრიზისზე რეაგირების ეტაპები _____ 49
- 5.2. საწყისი რეაგირება - ძირითადი მოთხოვნები _____ 51
- 5.3. რა უნდა გაკეთდეს კრიზისის დროს? _____ 52
- 5.4. კრიზისის კომუნიკაციის სამი განზომილება _____ 58
- 5.5. რეკომენდაციები კრიზისზე რეაგირების ეტაპისთვის _____ 59

6. მედიასთან ურთიერთობა კრიზისის დროს _____ 60

- 6.1. კრიზისის დროს მედიასთან ურთიერთობის ტაქტიკა _____ 61
- 6.2. რა განსაზღვრავს მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების წყაროს სანდოობას და ე.წ. ოქროს წესები _____ 66

7. კოსტკრიზისული კომუნიკაციის ეტაპი _____ 67

- 7.1. რა უნდა გაკეთდეს კოსტკრიზისულ ეტაპზე? _____ 69
 - 7.1.1. ინფორმაციით უზრუნველყოფა _____ 69
 - 7.1.2. სამიზნე აუდიტორიაზე კონცენტრირება _____ 70
 - 7.1.3. კრიზისის შეფასება და ანალიზი _____ 74
 - 7.1.4. მიღებული გამოცდილების ინტეგრაცია კომუნიკაციის სტრატეგიასა და სამოქმედო გეგმაში _____ 75
 - 7.1.5. კომუნიკაციის ზგუფისა და კრეს-სვიკერის გადაზრდა _____ 75
- 7.2. რეკომენდაციები კოსტკრიზისული ეტაპისთვის _____ 76

8. კრიზისის კომუნიკაციის სამომავლო პერსპექტივები _____ 77

9. სიტუაციური ანალიზი: თერორისტული თავდასხმა ოსლოსა და უტოიაში, ნორვეგია, 2011 წლის 22 ივლისი _____ 79

- 9.1. ინფორმაციული გაურკვევლობის ეტაპი _____ 79
- 9.2. სამთავრობო კრიზისის მართვა და კომუნიკაცია, როგორც რეაგირების ნაწილი _____ 81
- 9.3. დასკვნითი შენიშვნები _____ 85

10. ბიბლიოგრაფია _____ 86



ჩვენ, ყველა, კრიზისულ პერიოდში ვცხოვრობთ. კრიზისი შეიძლება განვითარდეს ნებისმიერ დროს, ნებისმიერ ადგილზე, ნებისმიერი მასშტაბით და სხვადასხვა აქტორის ჩართულობით. ყველა ტიპის კრიზისი თავისებურად უნიკალურია, მაგრამ დაუშვებელია რომელიმე მათგანის უგულებელყოფა. ეროვნული, რეგიონული და საერთაშორისო კრიზისის კომპლექსური და მრავალმხრივი ბუნების გათვალისწინებით, რომელიც ყოვლისმომცველ მიდგომას მოითხოვს, ორგანიზაციები და სახელმწიფოები კრიზისის ეფექტიანი და დროული მართვისთვის მზად უნდა იყვნენ.

„კრიზისის პირობებში ყველა წვრილმანი მნიშვნელოვანია“¹ შესაბამისად, კრიზისისთვის სათანადოდ მომზადებას გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება საზოგადოებასა და ინსტიტუტებში ნდობის ჩამოყალიბება-შენარჩუნებისთვის, ასევე სახელმწიფოსა და საზოგადოების მედეგობის განმტკიცებისთვის.

კრიზისმა შეიძლება გამანადგურებელი ეფექტი იქონიოს, საფრთხე შეუქმნას დემოკრატის, ფუნდამენტურ ღირებულებებს, ინსტიტუტების მიმართ ნდობას და გამოიწვიოს რეპუტაციული და ფინანსური ზიანი, თუმცა სათანადოდ მართვის პირობებში, განსაკუთრებით ეფექტიანი კომუნიკაციის დროს, კრიზისი შეიძლება განვითარების, გაუმჯობესებისა და განახლების შესაძლებლობად გარდაიქმნას. კრიზისის კომუნიკაცია კრიზისის მართვის განუყოფელი ნაწილია, რომელიც სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება ტექნოლოგიური პროგრესისა და კომპლექსური საინფორმაციო გარემოს პირობებში.

კრიზისის კომუნიკაციის სახელმძღვანელო მიზნად ისახავს, ხელი შეუწყოს კრიზისისთვის მზადყოფნის დონის ამაღლებას და მკითხველს დაეხმაროს კრიზისის მართვის დაგეგმვის, განხორციელების/ორგანიზების პროცესში და კრიზისიდან მიღებული გამოცდილების შესწავლასა და გააზრებაში. სახელმძღვანელოში ყურადღება გამახვილებულია კომუნიკაციაზე, როგორც „საერთო მნიშვნელობის შექმნის ხელოვნებაზე“, რაც კრიზისის დროს განსაკუთრებით აქტუალურია როგორც საზოგადოებაში, ასევე ორგანიზაციებში.

კრიზისის კომუნიკაციის სახელმძღვანელო მოიცავს მკაფიო მითითებებს სტრატეგიულ, ოპერატიულ და ტაქტიკურ დონეებზე. მისი დახმარებით მკითხველს შეუძლია თეორიული და პრაქტიკული ცოდნა შეიძინოს კრიზისის კომუნიკაციის შესახებ. სახელმძღვანელო, რომელიც საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკას და კვლევებს ეფუძნება, მკაფიოდ აღწერს კრიზისის კომუნიკაციის საფუძვლებს, კომუნიკაციის პრინციპებს და მექანიზმებს, რაც სტრატეგიის ტაქტიკად გარდაქმნისას უნდა გავითვალისწინოთ. სახელმძღვანელო ასევე ყურადღებას ამახვილებს კრიზისის კომუნიკაციის 3 ფაზაზე: კრიზისის წინა პეჩიოდი, კრიზისის პეჩიოდი და პოსტკრიზისული პეჩიოდი. დოკუმენტი კონკრეტულ რეკომენდაციებს გვთავაზობს სამოქმედო გეგმასთან დაკავშირებით, რომელიც შეიძლება მოთხოვნისამებრ მოვარგოთ კონკრეტული ორგანიზაციის საჭიროებებს. სახელმძღვანელოში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მედიასთან ურთიერთობას და ასევე შემოთავაზებულია მოსაზრებები და რეკომენდაციები კრიზისის დროს მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან ურთიერთობის შესახებ. მკითხველის მიერ კრიზისის კომუნიკაციის პრაქტიკული ასპექტების მკაფიოდ გასააზრებლად, დოკუმენტში ასახულია საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკა

¹ Jawaharlal Nehru, "Crisis Management & Disaster Recovery," <https://yellowrailroad.com/what-we-do-1/crisis-management-disaster-recovery/>; (retrieved on 29.08.2024).

და წარმოდგენილია კონკრეტული სიტუაციური ანალიზი, რომელიც ნათლად გვიჩვენებს კრიზისის კომუნიკაციასთან დაკავშირებულ სირთულეებსა და შესაძლებლობებს.

კრიზისის კომუნიკაციის თითოეული ზემოაღნიშნული სფეროს სიღრმისეული გააზრება მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს ნებისმიერი სახის კრიზისთან ეფექტიან და დროულ გამკლავებას და ზიანის მაქსიმალურად შემცირებას.

იესპერ ფალკჰიმერი

დღეს ჩვენ პარადოქსების ეპოქაში ვცხოვრობთ. ერთი მხრივ, მეცნიერები სულ უფრო მეტ ცოდნას ქმნიან, ციფრული ტრანსფორმაციის წყალობით კი ახალი ინფორმაცია მყისიერად ხდება ჩვენთვის ხელმისაწვდომი. მეორე მხრივ კი მუდმივად მზარდი გამოწვევების, არამდგრადობის და გაურკვევლობის პირობებში გვინევს ცხოვრება. ამიტომაც გასაკვირი არ არის, რომ საზოგადოებები მუდმივად პრობლემურ და სახიფათო მდგომარეობაში იმყოფებიან. ზოგჯერ ეს მოვლენები სერიოზულ უარყოფით გავლენას ახდენს ზოგადად საზოგადოების და ორგანიზაციების ძირითად ფუნქციებზე, ასევე ინდივიდუალურად მათზე, ვისაც აღნიშნული მოვლენები ეხება. წარმოიქმნება კრიზისები, რომელთა დაძლევა აუცილებელია. კრიზისთან გამკლავების ერთ-ერთი მთავარი ინსტრუმენტია კომუნიკაცია.

კრიზისი ყოველთვის სხვადასხვა დონეზე იჩენს თავს-საზოგადოებაში, ორგანიზაციაში თუ პიროვნულ დონეზე. ზოგჯერ კრიზისი ძალიან შეზღუდულია და ძირითადად მცირე ჯგუფს ან ერთ კონკრეტულ პიროვნებას ეხება (მაგალითად, დაკავშირებულია ავადმყოფობის შემთხვევებთან ან ოჯახურ ტრაგედიებთან), ზოგჯერ კი კრიზისს ორგანიზაციული შედეგები მოჰყვება (მაგალითად, რეპუტაციული კრიზისი, არასწორი მენეჯმენტის გამო). ის, რაც კრიზისად აღიქმება, ყოველთვის სუბიექტურიათუმცა მოცემულ სახელმძღვანელოში ჩვენ ძირითადად ყურადღებას ვამახვილებთ ისეთ კრიზისებზე, რომლებიც შეიძლება სერიოზულ საფრთხეს წარმოადგენდნენ საზოგადოების ძირითადი სოციალური სტრუქტურებისთვის ან ფუნდამენტური ღირებულებებისა და ნორმებისთვის, რომელიც, შეზღუდული დროისა და განუსაზღვრელი გარემოებების გათვალისწინებით, კრიტიკული და სწრაფი გადაწყვეტილებების მიღებას მოითხოვს.² მიუხედავად იმისა, რომ ყურადღება გამახვილებულია კრიზისებზე, რომლებიც საფრთხეს უქმნიან სოციალურ სტრუქტურებს, სახელმძღვანელოში ასევე მოცემულია რჩევები ორგანიზაციულ კრიზისებთან დაკავშირებით, როდესაც კრიზისის შედეგები უფრო ვიწროა და ძირითადად შემოიფარგლება შემთხვევებით, რომლებიც ორგანიზაციისადმი ნდობას, ორგანიზაციის რეპუტაციას და მის მიზნებს უქმნიან საფრთხეს. ამას განაპირობებს ის ფაქტი, რომ პრაქტიკულად კრიზისის ეს ორი განსხვავებული ხედვა ერთმანეთს ავსებს და შესაძლოა მივიღოთ ორი ურთიერთსაინანაღმდეგო სტრატეგიასაზოგადოებრივი ან ორგანიზაციული ინტერესების დაცვა, თუმცა კრიზისის კომუნიკაცია ყოველთვის მოიცავს ორგანიზაციებს, რამდენადაც ორგანიზაციები „კრიზისის მართვაზე პასუხისმგებელი სუბიექტის“ სახით მოქმედებენ და ხშირ შემთხვევაში, კრიზისების მართვაზე სამართლებრივ პასუხისმგებლობას იღებენ.³

მართალია, კრიზისი ძირითადად წარმოიქმნება ისეთი მოვლენების გამო, როგორებიცაა: უბედური შემთხვევები ან კატასტროფები, მაგრამ ასევე არსებობს კრიზისები, რომლებიც მწვავედ ეყოფით ნიადაგზე. შედეგად მნიშვნელოვანია გვესმოდეს, რომ კრიზისს ყოველთვის განსაზღვრავს ის, თუ რა მნიშვნელობას შესძენენ მომხდარს და არა ის, რეალურად რა ხდება ან მოხდა. მიუხედავად ამისა, კრიზისის კომუნიკაციის სპეციალისტების მიზანი ყოველთვის უნდა იყოს ის, რომ ადამიანებს ზუსტი და გულწრფელი აღქმა ჰქონდეთ იმის შესახებ, რაც ხდება ან მოხდა და შეეძლოთ მოქმედება და რეაგირება ფაქტებზე დაყრდნობით და არა მცდარი წარმოდგენების

² U. Rosenthal, M. T. Charles, and P. 't Hart, eds., *Coping with Crisis: The Management of Disasters, Riots and Terrorism* (Springfield: Charles C. Thomas, 1989), 10.

³ Timothy W. Coombs and Sherry J. Holladay, eds., *The Handbook of Crisis Communication*, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2022).

საფუძველზე. რა თქმა უნდა, ზოგიერთი ადამიანი უშუალოდ არ არის შემთხვევის მონაწილე და საზოგადოების უმრავლესობა დამოკიდებულია მეორად წყაროებზე, როგორებიცაა: მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები, სოციალური მედიის პლატფორმები, სამთავრობო ან კორპორატიული ინფორმაციის წყაროები. უმეტესი ჩვენგანი კრიზისის გავლენას პირდაპირ არ განიცდის, ამიტომაც არის კრიზისის კომუნიკაცია ასეთი საინტერესო, მაგრამ რთული პრაქტიკა, ხოლო ფაქტებზე დაფუძნებული, სწრაფი და გამჭვირვალე კრიზისის კომუნიკაცია ამდენად მნიშვნელოვანი საზოგადოებისა და მისი ინსტიტუციების ფუნქციონირებისთვის.

კრიზისის კომუნიკაცია შეიძლება განისაზღვროს როგორც სხვადასხვა ჯგუფთან, დაინტერესებულ მხარეებსა და საზოგადოებასთან მიზანმიმართული კომუნიკაცია კრიზისამდე, კრიზისის დროს და კრიზისის შემდეგ, პრაქტიკულად კი კრიზისის კომუნიკაცია მოიცავს სხვადასხვა ოპერაციას, როგორებიცაა:

- ლეგიტიმაციის შექმნა თქვენი ორგანიზაციის ან დაწესებულების ყოველდღიურ საქმიანობაში (ნდობა, როგორც კაპიტალი), საზოგადოებასთან სტრატეგიული კომუნიკაციის საშუალებით;
- კრიზისის კომუნიკაციის დაგეგმვა, როგორც საკოორდინაციო აქტივობა;
- სამოქმედო გეგმების და განსახორციელებელი აქტივობების ნუსხების შემუშავება;
- კრიზისის კომუნიკაციის სცენარებთან დაკავშირებული სწავლების ჩატარება და პრაქტიკული მეცადინეობა;
- კრიზისის კომუნიკაციის ჯგუფის მომზადება და მუშაობის დაწყება;
- ურთიერთობის დამყარება მნიშვნელოვან დაინტერესებულ მხარეებთან, თანამშრომლებსა და გავლენიან პირებთან, მედეგობის გაძლიერების მიზნით;
- კრიზისის დროს ინფორმაციის დამუშავება და საზოგადოებაში გავრცელება სხვადასხვა მედიასაშუალებით;
- საზოგადოების გაფრთხილება და რეკომენდაციების მიწოდება, თუ როგორ უნდა მოიქცნენ პოტენციურად სახიფათო შედეგების მქონე კრიზისული სიტუაციის შემთხვევაში;
- ჟურნალისტებთან კომუნიკაცია პრესკონფერენციებისა და სხვა აქტივობების საშუალებით;
- კრიზისთან დაკავშირებული ინფორმაციისა და კომუნიკაციის სტრატეგიების მორგება სხვადასხვა სამიზნე ჯგუფზე, სიტუაციასა და კონტექსტზე;
- ხელმძღვანელი პირებისთვის რჩევის მიცემა და მათი ინფორმირება კრიზისული სიტუაციების შესახებ; მონაწილეობა კრიზისის მართვაში, მათ შორის გადაწყვეტილების მიღებასა და მიღებული გადაწყვეტილებების შესახებ ინფორმაციის გავრცელებაში.
- კრიზისის მიმდინარეობისას და პოსტკრიზისულ ვითარებაში კოლეგებისთვის მხარდაჭერა კრიზისთან დაკავშირებული ინფორმაციის მიწოდების გზით;



- კრიზისსა და ანტიკრიზისული კომუნიკაციის ღონისძიებებთან დაკავშირებული რეაქციების (დამოკიდებულება და ქცევა) ანალიზი და შემოწმება;
- სტრატეგიის ფარგლებში იმპროვიზაცია, გაუთვალისწინებელი გარემოებებით გამონვეული კრიზისის დროს;
- კრიზისის შედეგების ანალიზი;
- კრიზისის შემდეგ ფორუმებისა და პლატფორმების შექმნა მიღებული გამოცდილებიდან დასკვნების გამოტანისა და ახალი კრიზისის გავლენის შემცირების მიზნით;
- ურთიერთობების დამყარება და, საჭიროების შემთხვევაში, რეპუტაციის ხელახლა მოპოვება კრიზისის დასრულების შემდეგ.

2.1. რას ნიშნავს რეალურად კრიზისის კომუნიკაცია?

კრიზისის კომუნიკაცია - ეს არის კრიზისის და კომუნიკაციის განსაზღვრული კომბინაცია. როგორც უკვე აღინიშნა მოცემულ სახელმძღვანელოში, კრიზისი განისაზღვრება როგორც მოვლენა, რომელიც საფრთხეს უქმნის საზოგადოების ფუნდამენტურ სტრუქტურებს. სიტყვა კრიზისი მომდინარეობს ბერძნული სიტყვიდან *krisis* და ყოველთვის არ ნიშნავს რაიმე უარყოფითს. სინამდვილეში სიტყვა „კრიზისი“ დაკავშირებულია ავადმყოფობასთან და ნიშნავს გადამწყვეტ მდგომარეობას ან გარდამტეხ მომენტს, რომლის გაგრძელება შეიძლება იყოს როგორც გამოჯანმრთელება, ისე სიკვდილი. განმარტებას შეიძლება გარკვეული მნიშვნელობა ჰქონდეს საზოგადოებრივი კრიზისის შემთხვევაშიც, რადგან ზოგიერთი საზოგადოებრივი კრიზისის შედეგად შეიძლება უკეთესი შედეგი დაფიქსირდეს, თუ მისი მართვა სასარგებლოდ წარიმართება. ეს, რა თქმა უნდა, არ ეხება კატასტროფებთან ან უბედურ შემთხვევებთან დაკავშირებულ კრიზისებს, მაგრამ შესაძლოა აქტუალური იყოს, როდესაც საქმე ეხება გარკვეულ პოლიტიკურ, ფინანსურ ან ორგანიზაციულ კრიზისებს. ამ კონტექსტში აუცილებლად უნდა ვახსენოთ *ჩისკის* ცნება.

რისკი ნიშნავს ფარულ და პოტენციურ საფრთხეს, რომ რაღაც მოხდება. ეს არის კრიზისის წინა ეტაპი. თუ გვეცოდინება, როგორ გამოვავლინოთ და ვმართოთ რისკები, მაშინ უფრო მცირე რაოდენობისა და ნაკლებად მასშტაბური კრიზისი დადგება. კრიზისის შეიძლება ეწოდოს ექსტრემალური მოვლენა, საგანგებო მდგომარეობა ან სერიოზული სოციალური არეულობა. ზოგიერთი მკვლევარი სიტყვა კრიზისს ასევე იყენებს როგორც მდგომარეობას, რომლის დროსაც ორგანიზაცია სრულყოფილად ვერ უმკლავდება ექსტრემალურ მოვლენას. ეს იმას ნიშნავს, რომ თუ რთული მდგომარეობის სათანადოდ მართვას შევძლებთ, კრიზისი არ დადგება. მეორე მხრივ, თუ კრიზისი არასათანადოდ იმართება და შესაბამისი კრიზისის კომუნიკაცია არ არსებობს, შესაძლოა მივიღოთ ორმაგი კრიზისი - მეორე კრიზისი, რომელიც პირველი კრიზისის არასწორი მართვით არის გამოწვეული. ასეთი რამ ხშირად ხდება ე.წ. პოსტკრიზისულ ფაზაში (აღნიშნულ ფაზას მოგვიანებით განვიხილავთ), როდესაც მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები და სხვა აქტორები კრიზისის მართვას საფუძვლიანად ამომნებენ და აღმოაჩენენ, რომ ინფორმაცია არაკოორდინირებული, იშვიათი და რიგ შემთხვევებში, მცდარიც კი იყო.

სიტყვა კომუნიკაცია მომდინარეობს ლათინური სიტყვიდან *communicare* და შეიძლება ორგვარად განისაზღვროს. ერთი განმარტების მიხედვით, კომუნიკაცია ეს არის ინფორმაციის გადაცემა და გაცვლა გამგზავნსა და მიმღებს შორის, ხოლო მეორე განსაზღვრების მიხედვით, კომუნიკაცია ნიშნავს საერთო მნიშვნელობის და აზრის გაცვლას სიმეტრიული პროცესის მონაწილეებს შორის. პირველ ხედვას ინფორმაციის გადაცემის მიდგომა ეწოდება, ხოლო მეორეს - აზრის/ მნიშვნელობის მინიჭების მიდგომა. ორივე მიდგომას თავისი უპირატესობა აქვს, თუმცა, აზრის მინიჭების მიდგომა უფრო აქტუალურია, თუ ჩვენი მთავარი მიზანი ღრმა ადამიანური ურთიერთგაგების და საერთო მნიშვნელობის შექმნაა, რადგან ასეთი ხედვა დიალოგს ეფუძნება ერთი მეორეს არ გამორიცხავს, რადგან ორივე ხედვა ორიენტირებულია კომუნიკაციის პროცესის სხვადასხვა ასპექტსა და ფაზაზე. ინფორმაციის გადაცემის მიდგომა კვლავაც ინარჩუნებს უპირატესობას კრიზისულ სიტუაციებში, როდესაც ორგანიზაციას სჭირდება ადამიანთა დიდი ჯგუფის რაც შეიძლება სწრაფად ინფორმირება. ერთ-ერთი მაგალითის სახით შეიძლება დავასახელოთ ევაკუაციის მდგომარეობა, როდესაც აუცილებელია ყველა დაინტერესებული მხარისთვის ინსტრუქციული ხასიათის ინფორმაციის ერთდროულად და სწრაფად მიწოდება საჭარო საინფორმაციო სისტემებისა და მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების დახმარებით, თუმცა ასეთ სიტუაციებში ხშირად ჩნდება მნიშვნელობის მინიჭების მიდგომაზე დაფუძნებული კომუნიკაციის

საჭიროება, როდესაც საგანგებო სიტუაციების მართვის თანამშრომლებმა აუცილებლად უნდა აწარმოონ დიალოგი ადამიანებთან, რომლებიც ევაკუაციას ეწინააღმდეგებიან (ამ შემთხვევაშიც, მთავარი მიზანი დარწმუნებაა და ამდენად, ეს ნამდვილ დიალოგს არ წარმოადგენს).

2.2. კრიზისის კომუნიკაციის სამი ძირითადი მიდგომა

კრიზისის კომუნიკაციის იდეა ეფუძნება მოსაზრებას, რომ საჭიროა მაქსიმალური ღიაობა და სრული ინფორმაციის გაცემა იმის შესახებ, თუ რა ხდება კრიზისის დროს და რა შედეგები მოჰყვება მას საზოგადოებისთვის, რათა დავიცვათ ისეთი ფუნდამენტური ფასეულობები, როგორიცაა მოქალაქეების სიცოცხლე და ჯანმრთელობა. არსებობს კრიზისის კომუნიკაციის სამი ძირითადი მიდგომა, რომლებსაც განსხვავებული საერთო მიზნები აქვთ :



ინსტრუქციული ხასიათის ინფორმაცია - კრიზისთან დაკავშირებული ინფორმაცია, რომელიც მიუთითებს კრიზისის დროს საზოგადოებრივ უსაფრთხოებაზე. იგულისხმება საკომუნიკაციო აქტივობები, რომლებიც დაკავშირებულია კრიზისის მართვასთან. მაგალითად, ინფორმაცია ევაკუაციის შესახებ. ამ მიდგომის მიხედვით, კრიზისთან დაკავშირებული ტიპური გზავნილი არის მარტივი, მკაფიო და მასობრივად გავრცელებული ინფორმაცია, რომელიც ადამიანებს მიუთითებს, როგორ მოიქცნენ. კრიზისთან დაკავშირებული ინსტრუქციული ხასიათის ინფორმაციის წარმატებით მართვა ალბათ უფრო მარტივი იყო, როდესაც არ იყო მრავალფეროვანი საზოგადოება და მედია, თუმცა, მეორე მხრივ, ციფრული პლატფორმები საშუალებას იძლევა, რომ მიზნობრივი გზავნილები სხვადასხვა ჯგუფს მყისიერად მივან-ვდინოთ.



ადაპტირებადი ინფორმაცია - კრიზისთან დაკავშირებული ინფორმაცია, რომელიც ადამიანებს ეხმარება ფსიქოლოგიურად გაუმკლავდნენ კრიზისის სიმძიმეს. იგულისხმება კრიზისის დროს საზოგადოების ან ჯგუფების ფსიქოლოგიურ მდგომარეობასთან დაკავშირებული საკომუნიკაციო აქტივობები, რომელიც მიზნად ისახავს გაურკვევლობის შემცირებას, პანიკის და კრიზისის გაძლიერების თავიდან აცილებას. ადაპტირებადი ინფორმაციის შემცველი ტიპური გზავნილების მთავარი ამოცანაა, დაარწმუნოს საზოგადოება, რომ არსებობს გეგმა, პროცესს ჰყავს ხელმძღვანელი და ყველაფერი კეთდება სიტუაციის მოსაგვარებლად.



ჩეკუტაციის მართვასთან დაკავშირებული კომუნიკაცია - კრიზისთან დაკავშირებული ინფორმაცია, რომელიც გავლენას ახდენს საზოგადოებისა და დაინტერესებული მხარეების თვალში ორგანიზაციის რეპუტაციასა და ლეგიტიმურობაზე. იგულისხმება რეპუტაციის აღდგენის სტრატეგიები (უარყოფიდან მობოდიშების სტრატეგიამდე) და სხვა საკომუნიკაციო აქტივობები, რომელთა მიზანია გააუმჯობესოს ორგანიზაციის რეპუტაცია კრიზისამდე, კრიზისის დროს ან კრიზისის შემდეგ. ნებისმიერ კრიზისულ სიტუაციაში უპირატესობა უნდა მიენიჭოს ინსტრუქციული ხასიათისა და ადაპტირებადი კრიზისის კომუნიკაციას, რადგან საზოგადოება უმთავრესი პრიორიტეტია, რეპუტაციის მართვასთან დაკავშირებული კომუნიკაცია კი ძირითადად ორგანიზაციების ინტერესებს ემსახურება. ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ კრიზისის დროს ორგანიზაციების რეპუტაციული ზიანი უფრო სერიოზულ სახეს იღებს, თუ ინსტრუქციული ხასიათის და ადაპტირებადი კომუნიკაცია სათანადოდ ვერ იმუშავებს.

⁴ David L. Sturges, "Communication through Crisis: A Strategy for Organizational Survival", Management Communication Quarterly 7, no. 3 (1994): 297-316.

2.3. კრიზისის ტიპები

როგორც აღვნიშნეთ, კრიზისები იყოფა ორგანიზაციულ და საზოგადოებრივ კრიზისებად, რომლებსაც კრიზისის კომუნიკაცია აერთიანებთ, თუმცა ასევე მნიშვნელოვანია გვესმოდეს, რომ არსებობს სხვადასხვა ტიპის კრიზისი, რაც სტრატეგიის შერჩევისას უნდა გავითვალისწინოთ.

უპირველეს ყოვლისა, შეგვიძლია განვასხვაოთ ბუნებრივი და ადამიანის მიერ გამოწვეული კრიზისები, თუმცა ხშირად კრიზისი ორივე მათგანს აერთიანებს.

მეორე - შეგვიძლია განვასხვაოთ გაუცნობიერებლად წარმოქმნილი და გაცნობიერებულად/ განზრახ შექმნილი კრიზისი. მოულოდნელი კრიზისული სიტუაცია მოიცავს შემთხვევებს როგორებიცაა: ბუნებრივი კატასტროფა, ეპიდემია და (უმეტეს შემთხვევაში) ტექნიკური ავარიები. განზრახ შექმნილ კრიზისულ სიტუაციას ქმნის ტერორიზმი, თაღლითობა, არეულობა და დივერსია, ასევე კიბერშეტევები კერძო კომპანიებსა და მთავრობებზე.

მესამე - ზოგადი ტიპოლოგიის მიხედვით, მახასიათებლების გათვალისწინებით, სხვადასხვა სახის კრიზისი გამოიყოფა: ბუნებრივი, ტექნოლოგიური, სოციალური და ეკონომიკური კრიზისები. აღნიშნული კრიზისები ერთმანეთთანაც არის დაკავშირებული და შეუძლიათ ერთმანეთის გამოწვევა.





- ბუნებრივი კრიზისები: მიწისძვრა, ვულკანის ამოფრქვევა, მეწყერი, ქარიშხალი, ძლიერი წყალდიდობა და მსგავსი მოვლენები;
- ტექნიკური კრიზისები: უბედური შემთხვევები (მაგალითად, ავიაკატასტროფა და სარკინიგზო კატასტროფა), ხანძარი, ტექნიკური ობიექტების, მაგალითად, ელექტროსადგურის ავარია და ასევე, პროდუქციის დეფექტი;
- სოციალური კრიზისები ხშირად დაკავშირებულია ისეთ კრიზისებთან, როგორებიცაა: არეულობები, ძალადობრივი დემონსტრაციები და თავდასხმები, მაგრამ ასევე შეიძლება დაკავშირებული იყოს შიმშილსა და ემიგრაციასთან;
- ხელმძღვანელი ხგოდის გონებზე ახსებუდი კრიზისები, სხვა საკითხებთან ერთად, გულისხმობს არასწორ მენეჯმენტს და თაღლითობას;
- ეკოლოგიური კრიზისები ბუნებრივ და სხვა სახის კრიზისებს ჰგავს, მაგრამ შეიძლება დაკავშირებული იყოს განზრახ ჩადენილ ქმედებასთან ან კლიმატის ცვლილებასთან;
- ეკონომიკური კრიზისები დაკავშირებულია ისეთ პრობლემებთან, როგორებიცაა: ფინანსური კრაზი, საფონდო ბირჟის კრაზი და სავალუტო კრიზისები.

სტიქიური უბედურებები კონკრეტულ ადგილზე წარმოიშობა, მაგრამ შესაძლებელია სერიოზულ გავლენას და შედეგებს იწვევდეს სხვა ადგილებში. უფრო მასშტაბურ ტექნიკურ კრიზისებს გაცილებით უფრო გაურკვეველი შედეგები მოჰყვება, მაგრამ ამ შემთხვევაში, პასუხისმგებლობები უფრო მკაფიოდ არის განსაზღვრული.

როგორც ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, ზოგიერთი კრიზისი სხვადასხვა ეტაპზე სხვადასხვა კატეგორიას მიეკუთვნება. ბუნებრივ კრიზისს შეიძლება შედეგად მოჰყვეს სოციალური კრიზისი, როგორც ეს

მოხდა მაგალითად, ცუნამის შემთხვევაში, რომელმაც 2004-2005 წლებში ინდონეზიაში აჩეს პროვინცია გაანადგურა. ტექნოლოგიურმა შეცდომამ შეიძლება წარმოშვას ბუნებრივი კრიზისი, როგორც ეს მოხდა მაგალითად, 1986 წელს ჩერნობილის ატომურ ელექტროსადგურზე მომხდარი ავარიის შედეგად. ავარია გამოიწვია დეფექტიანი კონსტრუქციის მქონე რეაქტორის ექსპლუატაციამ არასათანადოდ მომზადებული პერსონალის მიერ, რაც საბოლოოდ ბუნებრივი კრიზისით დასრულდა. ხელმძღვანელი რგოლის დონეზე არსებულმა კრიზისმა შეიძლება გამოიწვიოს ეკონომიკური კრიზისი, როგორც იყო მაგალითად, 2007-2008 წლების ფინანსური კრიზისი, რომელიც ნაწილობრივ გამოიწვია ფინანსური ინსტიტუციების მიერ კრედიტების უკონტროლო გაცემამ და ფასიანი ქაღალდების არაკეთილსინდისიერად კომპლექტაცია-გაყიდვამ. ნებისმიერი სახის კრიზისი შეიძლება დასრულდეს კომუნიკაციის კრიზისით, როდესაც მდგრადი და ეფექტიანი კრიზისული კომუნიკაციების ნაკლებობა იწვევს პოლიტიკურ, სოციალურ ან კორპორატიულ კრიზისს.

კრიზისების მეოთხე კატეგორიად დაყოფა ეფუძნება მოვლენების მიმდინარეობას ან განვითარებას, ანუ კრიზისები იყოფა იმის მიხედვით, თუ რამდენად სწრაფად ვითარდება და მთავრდება კრიზისული მდგომარეობა. ამგვარი დაყოფა გამოარჩევს კრიზისების ოთხ ტიპს⁵:

-  სწრაფად მიმდინარე;
-  კატარზისული;
-  ნელი ტემპით მიმდინარე;
-  გრძელვადიანი ეფექტის მქონე კრიზისი.

სწრაფად მიმდინარე კრიზისი სწრაფადვე დგება და მთავრდება. კატარზისული კრიზისი ნელა დგება და სწრაფად მთავრდება; ნელი ტემპით მიმდინარე კრიზისი ნელ-ნელა მიიწვეს წინ და ასევე ნელა მთავრდება, ხოლო გრძელვადიანი ეფექტის მქონე კრიზისი შეიძლება სწრაფად დადგეს, მაგრამ ქმნის დამატებით, ხშირად პოლიტიკური ხასიათის პრობლემებს. ხშირად ისეთი უბედური შემთხვევა, როგორც არის მასშტაბური ავიაკატასტროფა, სწრაფად მიმდინარე კრიზისია. კატარზისული კრიზისის მაგალითი შეიძლება იყოს თაღლითობა ისეთ ორგანიზაციაში, სადაც გაკოტრების პროცესი მიმდინარეობს. ნელა მიმდინარე კრიზისის მაგალითია წყალდიდობა. ინდოეთის ოკეანეში 2004 წელს მომხდარი მიწისძვრა, რომელმაც ცუნამის რამდენიმე ტალღა წარმოქმნა 26 დეკემბერს და ჰუმანიტარული კატასტროფა გამოიწვია არაერთ ქვეყანაში, შეიძლება დავასახელოთ როგორც გრძელვადიანი ეფექტის მქონე კრიზისის მაგალითი.

და ბოლოს, კრიზისის ტიპების ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი და ფართოდ გამოყენებული განმარტებაა სიგუაციუხი კრიზისის კომუნიკაციის თეორია SCCT.⁶ ეს უკანასკნელი ეფუძნება გაცნობიერებას, თუ როგორ მიაწერენ ადამიანები კრიზისის მიზეზებს სხვა ადამიანების ქცევასა და მოვლენებს - სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, როგორ ცდილობენ განტევის ვაცი იპოვონ. პასუხისმგებლობის სხვაზე გადატანა ბევრი ჩვენგანის დამახასიათებელი თვისებაა და კრიზისულ სიტუაციებშიც ასე ხდება. ანალოგიური მიდგომა გხვდება ორგანიზაციებშიც, სადაც ხელმძღვანელობა შეიძლება მაქსიმალურად ცდილობდეს, თავი აარიდოს პასუხისმგებლობას და მასთან დაკავშირებულ კომუნიკაციას. მაგალითად, უბედური შემთხვევის მიზეზს, უპირველეს ყოვლისა, გარე ფაქტორს უკავშირებენ და არ განიხილავენ ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე რუტინულ

⁵ P't Hart and A. Boin, "Between Crisis and Normalcy: The Long Shadow of Post-Crisis Politics," in *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*, ed. Uriel Rosenthal (Springfield: Charles C. Thomas, 2001).

⁶ Timothy W. Coombs, *Ongoing Crisis Communications: Planning, Managing and Responding*, 6th ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2022).

პროცესებს ან შიდა ფაქტორებს. სიტუაციური კრიზისის კომუნიკაციის თეორიის (SCCT) მიხედვით, კრიზისის ანალიზი არსებული სიტუაციიდან იწყება იმის შეფასებით, თუ როგორი უნდა იყოს კავშირი კრიზისთან და როგორ უნდა აღიქვან ადამიანებმა კრიზისი და მისი მიზეზები, როგორც ემოციურ, ისე კოგნიტურ მიზეზებზე დაყრდნობით. SCCT, ზოგადად, სამი განსხვავებული ტიპის კრიზისს გამოყოფს:

- ორგანიზაცია ასევე არის მსხვერპლი (მას აქვს მცირე პასუხისმგებლობა, რაც იმას ნიშნავს, რომ მის ლეგიტიმურობას ან ნდობას თითქმის არაფერი ემუქრება). როგორც წესი, ასეთი შემთხვევებია: ბუნებრივი კატასტროფები, ცრუ ქორები, ტერორისტული თავდასხმები ან დივერსიები;
- ორგანიზაციაში სამწუხარო გახეობებით გამოწვეული გაუთვალისწინებელი კრიზისი დგება (ორგანიზაციას აქვს მინიმალური პასუხისმგებლობა, რაც იმას ნიშნავს, რომ რეპუტაციას ან ნდობას ზომიერი საფრთხე ემუქრება). როგორც წესი, ასეთი მაგალითებია ტექნიკური შეცდომები და უბედური შემთხვევები;
- ორგანიზაციას პასუხისმგებლობა ეკისრება და შეეძლო კრიზისის თავიდან აცილებინა (ორგანიზაციას დიდი პასუხისმგებლობა აქვს, რაც სერიოზულ საფრთხეს უქმნის მის ლეგიტიმურობას ან ნდობას მის მიმართ). როგორც წესი, ასეთი შემთხვევაა ადამიანების (მენეჯერების, თანამშრომლების) მიერ გამოწვეული უბედური შემთხვევები, მაგალითად, სამრეწველო ავარიების ან პროდუქტების აფეთქებები და გადაცდომები (მაგალითად, თაღლითობა, კანონის და წესების დარღვევა, რისკების აღება, რაც უბედურ შემთხვევებს იწვევს).

კრიზისის ტიპის განსაზღვრის შემდეგ, რომელიც შესაძლოა ბოლომდე გამოკვეთილი არ იყოს პროცესის დასაწყისში, აუცილებლად უნდა გაირკვეს, არსებობს თუ არა წინა კრიზისებიდან მომდინარე დამამძიმებელი გარემოებები და ნდობის რა კაპიტალი აქვს ორგანიზაციას. ამის შემდეგ უნდა შეირჩეს კომუნიკაციის სტრატეგია, რომელიც არსებული მდგომარეობის, კრიზისის ტიპის, ნდობის კაპიტალის და კრიზისის წინა ისტორიის შესაბამისია. SCCT-ის საფუძველზე კრიზისის კომუნიკაციის სტრატეგიასთან დაკავშირებით არსებობს რამდენიმე ზოგადი რჩევა, რომელთაგან ზოგიერთი ქვემოთ არის წარმოდგენილი:

- ინსტრუქციული ხასიათის (მაგ., ფაქტობრივი გაფრთხილებები) და ადაპტირებადი ხასიათის კრიზისის კომუნიკაცია (აქცენტი ფსიქოლოგიურ ასპექტებზე). გამოიყენეთ მხოლოდ ისეთი კრიზისების დროს, როდესაც ორგანიზაცია მსხვერპლია, აქვს ნდობის კაპიტალი და არ აქვს გამწვავებული კრიზისების წინაისტორია;
- შემარბილებელი კრიზისის კომუნიკაცია გამოიყენეთ (პასუხისმგებლობა არ აიღოთ) ისეთი კრიზისების დროს, როდესაც ორგანიზაცია მსხვერპლია ან უბედური შემთხვევა მოხდა;
- ძალისხმევა კრიზისის კომუნიკაციის აღდგენითი სტრატეგიისკენ მიმართეთ (პასუხისმგებლობა აიღეთ) ისეთი კრიზისების დროს, როდესაც უბედური შემთხვევა მოხდა ან კრიზისის თავიდან აცილება შესაძლებელი იყო და ორგანიზაციას მანამდეც ნდობის მცირე კაპიტალი ჰქონდა;
- ძალისხმევა კრიზისული კომუნიკაციის უარყოფის სტრატეგიისკენ მიმართეთ, როდესაც ვრცელდება ქორები, რომელიც სიმართლეს არ შეესაბამება;
- კრიზისის კომუნიკაციის აღდგენითი და უარყოფის სტრატეგიები ერთად არ გამოიყენოთ.



2.4. კრიზისის კომუნიკაცია, კრიზისის მართვა და დეზინფორმაციის როლი

კრიზისის მართვა და კრიზისის კომუნიკაცია ორი განუყოფელი ელემენტია. კრიზისის მართვას უფრო ფართო კონტექსტი აქვს და სხვა ასპექტებსაც მოიცავს. კლასიკურ ლიტერატურაში კრიზისის მართვა აღწერილია შემდეგი განზომილებებითა და მოქმედებებით⁷:

- ⚙️ პროაქტიული მიდგომა - მიდგომა გულისხმობს აქცენტს კრიზისის პრევენციაზე, კრიზისის-თვის მომზადებასა (მოდელირებაზე) და კრიზისის გამოვლენაზე (სისტემების, პროცედურების შემუშავება და კულტურის შექმნა, კრიზისის ადრეული სიგნალების ინტერპრეტაციისთვის). ასევე ყურადღების გამახვილებას კრიზისის შეფასებით გამოტანილ დასკვნებსა და კრიზისის შედეგად მიღებულ გამოცდილებაზე.
- ⚙️ რეაქციული მიდგომა - მიდგომა ითვალისწინებს კრიზისის დაძლევის, სიტუაციის გამოსწორების და ჩვეულ კალაპოტში დაბრუნების სტრატეგიებს და ტაქტიკას.

კრიზისის მართვა ძირითადად გულისხმობს კომუნიკაციას, რადგან ორგანიზაცია აგებულია კომუნიკაციაზე, რომელიც ქმნის სოციალურ სტრუქტურას, ორგანიზაცია კი სწორედ სოციალური სტრუქტურაა. ბუნებრივია, კრიზისის კომუნიკაცია ხდება კრიზისის დადგომის შედეგად, მწვავე ფაზაში და აღდგენის ფაზაში. როგორც კრიზისის მართვის თეორია გვიჩვენებს, ასევე მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციებმა კომუნიკაცია სხვა ფაზებშიც დაამყარონ - მომზადების (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) და სწავლის ფაზებში. მომზადების ფაზაში კომუნიკაცია შეიძლება გადამწყვეტი იყოს კრიზისის განვითარებისთვის, მაგრამ რისკის კომუნიკაციას ასეთივე არსებითი მნიშვნელობა აქვს შესაძლო კრიზისის დადგომამდე, ჩვეულებრივ სამუშაო პირობებში.

მთავრობები და კორპორაციები, რომელთა საქმიანობა დაკავშირებულია რისკთან, ასევე რისკების საკითხებზე პასუხისმგებელი ორგანოები, მუდმივად უნდა აწვდიდნენ რისკთან დაკავშირებულ ინფორმაციას შესაბამის პირებს, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ. რისკის კომუნიკაცია ეფუძნება რისკის ანალიზს, რომელსაც ყველა ორგანიზაცია უნდა ახორციელებდეს საფრთხეების, პრობლემური საკითხებისა და პრობლემების ტიპების განსასაზღვრად, რომელზეც რისკი, დიდი ალბათობით, მოახდენს გავლენას. რისკის ანალიზის ფარგლებში გამოვლენილი საფრთხეების და გამოწვევებისთვის უნდა განიმარტოს ასევე შედეგები, რომელიც შეიძლება დადგეს როგორც ტექნიკური და ეკონომიკური, ისე სოციალური, პოლიტიკური და საზოგადოებრივი თვალსაზრისით.

ლიდერებსა და მენეჯერებს უაღრესად მნიშვნელოვანი ფუნქცია ეკისრებათ კრიზისის კომუნიკაციის განხორციელების საქმეში. გადამწყვეტილების მიღების გარდა, მათ ასევე უნდა შეეძლოთ მნიშვნელობა შესძინონ კონკრეტულ სიტუაციას და გამოტანილი დასკვნები სასწავლო გამოცდილებად გამოიყენონ (ასევე უნდა შეეძლოთ, დაასრულონ კრიზისული მდგომარეობა). მნიშვნელობის მინიჭება (კრიზისის გაგება) ნიშნავს კრიზისის გამოვლენისა და განსაზღვრის, პრობლემის ფორმულირებისა და კრიზისისთვის აზრის მინიჭების უნარს. შესაბამისად, კომუნიკაციის უნარი საკვანძოა კრიზისის მენეჯერებისთვის:

„ლიდერები, რომლებსაც კომუნიკაციის უნარი არ აქვთ, ვერ შეძლებენ კრიზისული სიტუაციის მართვას.”⁸

⁷ I. Mitroff, P. Shrivastava, and Firdaus E. Udwardia, "Effective Crisis Management," *The Academy of Management Executive* (1987-1989) 1, no. 4 (Nov. 1987): 283-292.

⁸ Arjen Boin, Paul 't Hart, Eric K. Stern, and Bengt Sundelius, *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure* (Cambridge: Cambridge University Press, 2005), 13.

ლეგიტიმურობა და ნდობა კრიზისის მართვის ცენტრალური ასპექტებია. კრიზისის მენეჯერებმა უნდა იზრუნონ, რომ საიმედო და სანდო ადამიანის იმიჯი ჰქონდეთ როგორც ურთიერთობებში, ისე ინფორმაციის წყაროს ფუნქციის შესრულებისას:

„ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც სამთავრობო ანტიკრიზისული კომუნიკაციის ღონისძიებების ეფექტიანობას განსაზღვრავს, რა თქმა უნდა, სანდოობის ხარისხია.“⁹

კრიზისის კომუნიკაციის თანამედროვე პრაქტიკაში ასევე გათვალისწინებული უნდა იყოს სხვადასხვა სახის ცრუ ინფორმაციის გამოვლენისა და გაანალიზების, ასევე ასეთ ინფორმაციასთან ბრძოლის მეთოდების გაცნობიერების საჭიროება. კრიზისის კომუნიკაციის სპეციალისტებს შეუძლიათ გამოიყენონ ციფრული ტექნოლოგიების ევოლუცია და ხელოვნური ინტელექტის (AI) ტექნოლოგიების განვითარება, მაგრამ ეს მიღწევები შესაძლოა მავნე აქტორების ხელში საფრთხედაც გარდაიქმნას. მოცემულ სახელმძღვანელოში გათვალისწინებულია ცრუ ინფორმაციის სამი ფორმის დამკვიდრებული განსაზღვრებები¹⁰:

- დეზინფორმაცია - გადამონმებადი ცრუ ინფორმაცია, რომელიც იქმნება და ვრცელდება მოტყუების და შეცდომაში შეყვანის მიზნით;
- მისინფორმაცია - გადამონმებადი ცრუ ინფორმაცია, რომლის გაზიარება ხდება შეცდომაში შეყვანის განზრახვის გარეშე;
- მისინფორმაცია - ინფორმაცია, რომელსაც განზრახ შევყავართ შეცდომაში, ნამდვილი ინფორმაციის მნიშვნელობის დამახინჯების გზით.

მეოთხე თავში ცრუ ინფორმაციის ამ ფორმებს უფრო დანვრილებით განვიხილავთ.

⁹ Ibid., 78.

¹⁰ Government Communication Service, RESIST 2: Counter-Disinformation Toolkit, 8.

2.5. კრიზისის ანატომია

კრიზისი, მისი დადგომიდან დასრულებამდე, რამდენიმე ეტაპს გადის. პრეკრიზისულ, კრიზისის დროს და პოსტკრიზისულ ვითარებაში მოვლენების თანმიმდევრობა, როგორც წესი, სამი ფაზისგან შედგება. ესენია:

- გაფრთხილების ფაზა;
- მწვავე ფაზა;
- შემდგომი კონტროლის ფაზა.

პროცესის უფრო დაწვრილებით დაყოფაში აღნიშნულია, რომ არსებობს ხუთი ფაზა:

- პრევენციის ფაზა;
- მომზადების ფაზა;
- საგანგებო სიტუაციის ფაზა;
- აღდგენის ფაზა;
- სწავლის ფაზა.

პრევენცია გულისხმობს რისკის მინიმუმამდე შემცირებას, მაგალითად, როგორც ფიზიკური, ისე ფსიქოლოგიური საშუალებების გამოყენებით. მზადყოფნა ნიშნავს მოახლოებული კრიზისისთვის მომზადებას. მაგალითად, აუდიტისა და პოტენციური კრიზისების გამოვლენისთვის სისტემების შემუშავებას, ასევე ადამიანების ინფორმირებისთვის იმის შესახებ, თუ კრიზისის დადგომის შემთხვევაში, სად მოიპოვონ ინფორმაცია. მწვავე ფაზა არის კრიზისული მოვლენის დაწყების მომენტი და კრიზისის პირველი შედეგის დადგომის დრო. აღდგენა ნიშნავს ორგანიზაციის ბიზნესის ან საზოგადოებრივი ცხოვრებისა და სოციალური აპარატის აღდგენას კრიზისის შემდეგ. სწავლის ფაზა უაღრესად მნიშვნელოვანია კრიზისის დროს მიღებული გამოცდილების სასარგებლოდ, სისტემატურად და ხანგრძლივად გამოყენებისთვის. ხშირად აღნიშნული ფაზები ურთიერთგადამფარავია და ზოგჯერ მომზადებისთვის დრო არ არის. მწვავე ფაზა, როგორც წესი, აღდგენის ფაზაში სწრაფად გადადის - როგორც კი დაიწყება კრიზისის მართვა და მუშაობა კრიზისით გამონვეული პრობლემების გადასაჭრელად, ზიანის გამოსწორებისა და კრიზისამდელ მდგომარეობაში დასაბრუნებლად.

2.6. პროფესიული იმპროვიზაციის მნიშვნელობა

სახელმძღვანელოს მოცემულ თავში წარმოდგენილი განსაზღვრებების, კატეგორიზაციისა და გეგმის მოდელის გარდა, რომელსაც მოგვიანებით განვიხილავთ, ასევე ხაზგასმით უნდა აღვნიშნოთ, რამდენად მნიშვნელოვანია იმპროვიზაცია კრიზისის კომუნიკაციისთვის. იმპროვიზაცია ეწინააღმდეგება დაგეგმვასა და სწორხაზოვნებას, მაგრამ გამოცდილებით და კვლევებზე დაყრდნობით ვიცით, რომ ქაოტურ და სწრაფად ცვალებად სამყაროში, სადაც გეგმის შემუშავება ძალზე რთულია, მნიშვნელოვანია სწრაფად რეაგირების უნარი. ასეთ სიტუაციებში მნიშვნელოვანია გამოცდილება, ინტუიცია და ინსტინქტი, თუმცა რეკომენდებული არ არის დაუფიქრებლად რეაგირება. ორგანიზაციული ქმედებები უნდა ეფუძნებოდეს იმპროვიზაციას სტრატეგიულ ჩარჩოებში.

იმპროვიზაცია მოქნილობას და ადაპტირების უნარს მოითხოვს და კონკრეტულ შაბლონს ან გეგმას სრულად არ მიჰყვება. იმპროვიზაცია დამწყებთათვის რთულია, რადგან გარკვეულ სწავლებას და პრაქტიკულ მეცადინეობას საჭიროებს (მაგალითის სახით შეიძლება დავასახელოთ ჯაზმუსიკოსები). იმპროვიზაციის უნარი ყალიბდება ხანგრძლივი გამოცდილების საფუძველზე, რომელიც თავდაჯერებულობას ზრდის და დაცულობის შეგრძნებას აძლიერებს.

3. კომუნიკაციის პრინციპები და მექანიზმები



იესკარ ფალკჰაიმერი

პირველ თავში ჩვენ ვახსენეთ ორი ძირითადი მიდგომა: კომუნიკაცია, როგორც ინფორმაციის გადაცემა (გამგზავნი გადასცემს მიმღებს) ან მნიშვნელობის/აზრის მინიჭება (ინფორმაციის გაცვლა პროცესის მონაწილეებს შორის). მოცემულ თავში განვავრცობთ ამ მსჯელობას და გამოვყოფთ კრიზისის კომუნიკაციის პრაქტიკის რამდენიმე ძირითად პრინციპს. ასევე აღვწერთ რამდენიმე კოგნიტურ მექანიზმს, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანების უნარს, აღიქვან, გაიგონ და ჩამოაყალიბონ მოსაზრებები, დამოკიდებულებები და ქცევითი ცვლილებები.

გარდა ინფორმაციის გადაცემის და მნიშვნელობის მინიჭების ერთმანეთისგან გამიჯვნისა, რომლებიც პრაქტიკულად ხშირად ერთმანეთზეა გადაჯაჭვული, [კრიზისის] კომუნიკაცია უნდა განვიხილოთ ოთხ სხვადასხვა დონეზე:

- *ინდივიდუალური დონე, რომელიც ძირითადად ეფუძნება ფსიქოლოგიას და გულისხმობს აღქმას, გამოცდილებას და შემეცნებას. აერთიანებს ბიოლოგიურ, სოციალურ და კულტურულ ასპექტებს;*
- *ჯგუფური დონე, რომელიც ძირითადად ეფუძნება სოციალურ ფსიქოლოგიას (რა გავლენას ახდენს სოციალური კონტექსტი ინდივიდუალურ მიდგომებსა და ქცევაზე);*
- *ორგანიზაციული დონე, რომელიც მოიცავს სოციოლოგიურ და სოციოფსიქოლოგიურ კვლევას (კონკრეტულ მიზნებზე ორიენტირებული ადამიანების გაერთიანება, სადაც წევრებს წინასწარ განსაზღვრული, ხშირად პროფესიული როლი აქვთ მინიჭებული);*
- *საზოგადოებრივი დონე (როგორც არის ქალაქები, რეგიონები ან სახელმწიფოები), რომელიც გულისხმობს ცოდნის მრავალი დარგის გამოყენებას, როგორებიცაა: სოციოლოგია, ანთროპოლოგია, პოლიტიკური მეცნიერება, მედია და კომუნიკაციის კვლევები.*

აღნიშნულ დონეებს შორის არსებობს როგორც საერთო მახასიათებლები, ისე განსხვავებები. კრიზისის თვალსაზრისით, ძირითადი ინტერესის საგანი არის ორგანიზაციული და სოციალური დონე, მაგრამ ასევე უნდა გვესმოდეს, თუ როგორ ამუშავებენ ინფორმაციას კონკრეტული ადამიანები და როგორ ანიჭებენ მას მნიშვნელობას. როგორც სტრატეგიული კომუნიკაციების უფრო ფართო კონტექსტში, კრიზისის კომუნიკაცია ამ შემთხვევაშიც არის მიზანზე ორიენტირებული კომუნიკაციის ფორმა. შესაბამისად, *ჩიგოჩიკის* ხელოვნება და მეცნიერება ცოდნის მიღების კარგი წყაროა სპეციალისტებისთვის.

3.1. რიტორიკა და კრიზისის კომუნიკაცია

ანტიკური რიტორიკა იყოფა მეტყველების სამ სხვადასხვა სახედ: პოლიტიკური, სასამართლო და ცერემონიალური (საზეიმო). კრიზისის კომუნიკაცია თითოეულ ამ სახესთან არის დაკავშირებული, თუმცა განსაკუთრებით მჭიდროა კავშირი სასამართლო მეტყველებასა და კრიზისებზე რეაგირების სტრატეგიის თეორიებს შორის (განხილულია ქვემოთ). კომუნიკაციის პრინციპების კონტექსტში აუცილებლად უნდა გვესმოდეს რიტორიკის, ანუ ორატორული ხელოვნების სამი ძირითადი ელემენტი, რომლებიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ კრიზისის კომუნიკაციის ნებისმიერ სიტუაციაში¹¹:

- *ეთოსი*, რომელიც დაკავშირებულია გამომსვლელის (ან ინფორმაციის გამგზავნის) ლეგიტიმურობასთან. ეს უკანასკნელი საფრთხეშია ნებისმიერ საკომუნიკაციო სიტუაციაში, მაგრამ იმავდროულად დამოკიდებულია წინა ისტორიაზე და კრიზისამდე არსებულ სტატუსზე. იმ შემთხვევაში, როცა ინსტიტუცია ან ორგანიზაცია ლეგიტიმურად ითვლება კრიზისამდე, კრიზისის დროს დადებითი გავლენის მოპოვების უფრო უკეთესი პირობები არსებობს, მაგრამ პიროვნულ დონეზე მაინც არსებობს რისკი, რომელსაც შეიძლება აღმავლობის და დაცემის სიგუაცია ეწოდოს - რაც უფრო მაღალი პოზიცია გიკავიათ საზოგადოებაში, მით უფრო ხანგრძლივად გრძელდება დაცემა არასწორი ქცევის შემთხვევაში. არისტოტელე აღნიშნავს სამ ფაქტორს, რომელიც გადამწყვეტია ეთოსისთვის: (1) როცა ორატორი საუბრობს, მსმენელი ფიქრობს, რომ ის ქკვიანია; (2) როცა ორატორი საუბრობს, მსმენელი ფიქრობს, რომ ის მაღალი ზნეობრივი პრინციპების მქონე პიროვნებაა; (3) როცა ორატორი საუბრობს, მსმენელი ფიქრობს, რომ ის არის ადამიანი, რომელსაც საუკეთესო სურს თავისი თანამოაზრეებისთვის. კრიზისის დროს საზოგადოებრივი თავშეყრის ადგილებში გამოსვლისთვის კომუნიკაციის სპეციალისტის შერჩევისას, კარგი იქნება, თუ აღნიშნულ კრიტერიუმებს გავითვალისწინებთ;
- *პათოსი*, რომელიც დაკავშირებულია ინფორმაციის გამგზავნის მიერ (განზრახ ან უნებლიედ) გამოხატულ ემოციებთან და აუდიტორიის ან საზოგადოების მიერ ამ ემოციების აღქმასთან. ეს კარგად ნაცნობი პრობლემაა კრიზისის კომუნიკაციის დროს, როდესაც საჭიროა ბალანსი რაციონალურ ფაქტებზე დაფუძნებულ ინფორმაციასა და ემპათიის გამოხატვას შორის. საგანგებო ვითარებაში, კრიზისთან დაკავშირებული ინფორმაციის შეტყობინებისას, პათოსის დონე, როგორც წესი, მინიმალურია, რადგან მთავარი ამოცანაა მითითებების რაც შეიძლება სწრაფად გადაცემა და არასაჭირო შედეგების თავიდან აცილება, თუმცა სხვა სიტუაციებში, როგორც არის: პრესკონფერენცია, ინტერვიუ ჟურნალისტებთან და მსხვერპლთან ან ნათესავებთან შეხვედრა, ხშირად საჭიროა ემპათიის გამოხატვა სერიოზული, მაგრამ კონტროლირებული ფორმით;
- *ლოგოსი*, რომელიც ნიშნავს ორატორის ან ინფორმაციის გამგზავნის მიერ გამოყენებულ, ფაქტებსა და ლოგიკურ მსჯელობაზე დაფუძნებულ რაციონალურ კომუნიკაციას. რა თქმა უნდა, კრიზისის კომუნიკაცია ყოველთვის ფაქტებსა და რეალობას უნდა ეფუძნებოდეს, მაგრამ კრიზისის ბუნებიდან გამომდინარე, ხშირად არსებობს ინფორმაციის ან ფაქტების დეფიციტი. ასეთ შემთხვევაში, ინფორმაციის გამგზავნმა არ უნდა მიმართოს სპეკულაციას და გადაუმოწმებელი ინფორმაცია არ უნდა გადასცეს ინფორმაციის მიმღებს (თუმცა უნდა ესმოდეს როგორც ეთოსის, ისე პათოსის საჭიროება). ამიტომაც არის კრიზისის კომუნიკაცია

¹¹ J. Falkheimer and M. Heide, *Strategic Communication: An Introduction to Theory and Global Practice* (London: Routledge, 2023).

ასეთი რთული. სათქმელად ადვილია - უნდა ითქვას სიმართლე და არაფერი სიმართლის გარდა, მაგრამ რეალურად, შეიძლება რთული იყოს მკაფიოდ გამიჯნო, რა არის სიმართლე. როდესაც ყველაფერი ნათელია, -მაგალითად, სკანდალის შემთხვევაში, რომელიც კონკრეტულ ადამიანს (როგორც არის ცნობილი პიროვნება ან პოლიტიკოსი) ეხება, უდავოა, რომ სიმართლის თქმა რეკომენდებულია და ეთიკურად გამართლებულია, მაგრამ კომპლექსური კრიზისის შემთხვევაში, როგორც არის სერიოზული უბედური შემთხვევა ან კატასტროფა, ეს არც ისე ადვილი ამოცანაა.

ჟანრების და ძირითადი ელემენტების ან ინსტრუმენტების განსაზღვრის გარდა, რიტორიკა ასევე ოპერაციული კრიზისის კომუნიკაციის პრაქტიკისთვის ცოდნის მიღების წყაროც არის, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როცა საქმე გზავნილების ან ნარატივების შექმნას ეხება. რიტორიკა გვიჩვენებს, გამოვიყენოთ მჭერმეტყველება და მისი სხვადასხვა ხერხი, როგორც არის: მეტაფორები, ანალოგიები ან პარალელიზმები. კრიზისის კომუნიკაციის დროს სიტყვებს დიდი მნიშვნელობა აქვს - მათი გამოყენება შესაძლებელია როგორც დადებითად, ისე უარყოფითად, როგორც პროპაგანდისტის, ასევე სიმეტრიული კომუნიკაციისთვის.

3.2. კრიზისის კომუნიკაციის ოთხი პრინციპი

გამოცდილებისა და კვლევების საფუძველზე, შეგვიძლია განვსაზღვროთ კომუნიკაციის ოთხი პრინციპი, რომლითაც შეუძლია იხელმძღვანელოს კრიზისის კომუნიკაციის ყველა სპეციალისტმა, მიუხედავად ეროვნული კონტექსტისა.¹² ეს პრინციპები აერთიანებს და აბალანსებს ორ საკითხს - ეფექტიანობასა და ეთიკის ნორმების დაცვას.

მზაობა

ყველა ორგანიზაცია მზად უნდა იყოს კრიზისული სიტუაციისთვის. კრიზისისთვის მზადყოფნა მნიშვნელოვანი ამოცანაა ასევე კრიზისის კომუნიკაციის სპეციალისტებისთვის, რომლებიც ინსტიტუციებისა და შესაბამისი ორგანოების თვალში და ყური უნდა იყვნენ. ბევრი ორგანიზაცია, განსაკუთრებით კი სამთავრობო ორგანიზაციები, ასევე მზად უნდა იყვნენ საზოგადოებაში წარმოქმნილ კრიზისულ მოვლენებთან გასამკლავებლად მაშინაც კი, თუ ეს კრიზისი უშუალო გავლენას არ ახდენს მათზე და მათ, თავის მხრივ, პასუხისმგებლობა არ ეკისრებათ. ერთ-ერთი მოსამზადებელი ეტაპია კრიზისების შესახებ ინფორმაციის მოპოვება, შესაბამისი კრიზისული მოვლენების შესწავლის გზით. მეორე ეტაპია ფორუმების ორგანიზება, რისკებისა და შესაძლო კრიზისების გამოვლენისა და განხილვის მიზნით. მესამე ეტაპია მოსმენის მექანიზმების ორგანიზება: სიგნალების შემოწმება, მედია ანგარიშების შესწავლა და გარემო პირობების გადამოწმება. ორგანიზაციისთვის მზაობა, როგორც კომუნიკაციის პრინციპი, ნიშნავს შემდეგს:

¹²These principles are inspired by different sources but especially SEMA (Swedish Emergency Management Agency), "Crisis Communications Handbook" (Huskvarna: NRS Tryckeri, 2008:3).

	კრიზისის ნიშნებისა და სიგნალების შემოწმება;
	რისკების ანალიზი, სადაც ასახულია მოწყვლადობა და ჩამოთვლილია შესაძლო კრიზისები;
	აღნიშნული რისკების შედეგების მითითება;
	სახელმძღვანელო პრინციპების დადგენა და ზომების გატარება, კრიზისების თავიდან ასაცილებლად;
	ორგანიზაციასთან/ინსტიტუციასთან დაკავშირებული კრიზისის მოკლედ აღწერა;
	ყველა იმ პირის განსაზღვრა, რომელზეც შეიძლება გავლენა მოახდინოს სხვადასხვა კრიზისმა.

აუცილებელია კრიზისული ვითარების თავიდან აცილება ისეთი ზომების გატარებით, რომელიც უზრუნველყოფს კრიზისის პრევენციას ან მისი შედეგების შერბილებას. კრიზისის მართვის კონტექსტში ეს ნიშნავს მედეგობის გაუმჯობესებას (მაგალითად, წყალსაცავებზე საიმედო კაშხლების მშენებლობა, სატელეკომუნიკაციო ხაზების დაცვა მინაში), უსაფრთხოების ხარისხის ზრდას და სასიგნალო ფუნქციების დახვეწას, ასევე კრიზისების მართვაში ჩართული პერსონალის კვალიფიკაციისა და კომპეტენციის ამაღლებას. კრიზისის კომუნიკაციის სპეციალისტებისთვის ეს ნიშნავს პერსონალის, ორგანიზაციის, არხებისა და პლატფორმების მომზადებას, ასევე მოსაზრებების გადამოწმებას და ა.შ.

სანდგობა

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ლეგიტიმურობა დროთა განმავლობაში ყალიბდება და შეიძლება განვიხილოთ როგორც კაპიტალი, რომელიც კრიზისის დადგომისას იხარჯება. ლეგიტიმურობა, როგორც წესი, განისაზღვრება როგორც ინდივიდუალური ან კოლექტიური აღქმა იმის შესახებ, თუ რომელ აქტორებსა და ინსტიტუტებს აქვთ მართვის, რეგულირებისა და გადამწყვეტილების მიღების უფლება, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, საუბარია იმაზე, თუ ვის ენდობით და ენდობით თუ არა კონკრეტულ ინსტიტუტს, ორგანოს, ორგანიზაციას ან თუნდაც პიროვნებას. საიმედოობა აუცილებელია ლეგიტიმაციის შექმნისა და ოპერატიული მუშაობისთვის. ლეგიტიმაციის პრინციპი ნიშნავს, რომ თქვენ და თქვენმა ორგანიზაციამ არა მხოლოდ კრიზისის დროს უნდა გაამახვილოთ ყურადღება გეგმებზე, სტრატეგიებსა და მოქმედებებზე, არამედ ორიენტირებული უნდა იყოს სტრატეგიებზეც, რომლებიც ლეგიტიმაციას აუმჯობესებენ „ნორმალურ“ პერიოდში. ყველასთვის ცნობილია, რომ პატიოსნება, ღიაობა და კომპეტენცურობა საიმედოობის და გრძელვადიანი ლეგიტიმაციის მნიშვნელოვანი ასპექტებია. ამდენად, საჭიროა, რომ თქვენი ორგანიზაცია ყოველთვის ყურადღებას აქცევდეს აღნიშნულ ასპექტებს და მათ შესახებ ინფორმაციას აწვდიდეს ყველა შესაძლო დაინტერესებულ მხარეს და ფართო საზოგადოებას.

ღიაობა

საზოგადოების, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების და სხვა ორგანოების მიმართ ღიაობა კომუნიკაციის საკვანძო პრინციპია, რომელიც ეთიკურ და მორალურ ნორმებს ეფუძნება. არასოდეს არ არის გამართლებული მომხდარი ფაქტების დაფარვა ან შესაძლო შედეგების შესახებ სიმართლის დამალვა. ღიაობა ასევე რეკომენდებულია ეფექტიანობის თვალსაზრისითაც, რადგან კრიზისის კომუნიკაცია, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ლეგიტიმაციაზე დამოკიდებული. კრიზისში მყოფი საზოგადოება ან დაინტერესებული ჯგუფები შესაბამისი ორგანოების რეკომენდაციებსა და

¹³ J. Falkheimer, "Legitimacy Strategies and Crisis Communication," in *Oxford Research Encyclopedia of Politics* (Oxford: Oxford University Press, 2021).

მითითებებს მხოლოდ იმ შემთხვევაში იცავენ, თუ მათ ენდობიან. ერთი შეხედვით, ღიაობა მკაფიო პრინციპია, მაგრამ პრაქტიკულად მას არაერთი სირთულე ახლავს და ამ პრინციპის დაცვა ყოველთვის ადვილი არ არის. ამას ორი ფაქტორი განაპირობებს: პირველი - შეიძლება თქვენთვის ხელმისაწვდომი არ იყოს სწორი ინფორმაცია და არ გქონდეთ საერთო სურათი მომხდარის შესახებ. მომხდართან დაკავშირებული ინფორმაცია შეიძლება გადაუმონმებელი და არასაიმედო იყოს. მეორე - შეიძლება არსებობდეს სამართლებრივი შეზღუდვები, რომელიც სრულ გამჭვირვალობას შეუძლებელს გახდის. ეს შეზღუდვები შეიძლება დაკავშირებული იყოს როგორც ეროვნული უსაფრთხოების, ასევე პირადი კონფიდენციალურობის დაცვასთან. ღიაობის პრინციპი შეიძლება ჩვენთვის წარმმართველი პრინციპი იყოს, მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ ყველანაირი ინფორმაციის მიღება თავისუფლად და მყისიერად შეიძლება. თქვენ, როგორც კრიზისის კომუნიკაციის სპეციალისტს, პასუხისმგებლობა გეკისრებათ, რომ არ გაავრცელოთ ცრუ ან გადაუმონმებელი ინფორმაცია და დაიცვათ სამართლებრივი ნორმები, თუმცა ღიაობის პრინციპი მაინც შეგიძლიათ დაიცვათ და ამისთვის ღიად უნდა ისაუბროთ გაურკვევლობაზე, ახსნათ სიტუაცია თქვენი შესაძლებლობის ფარგლებში და განმარტოთ კონფიდენციალურობის საკითხი, რომელიც დაცული უნდა იყოს. ღიაობა შეიძლება ნიშნავდეს თქვენი მხრიდან განცხადების გაკეთებას, რომ მიმდინარე ეტაპზე ინფორმაციას არ ფლობთ, მაგრამ ეცდებით, მაქსიმალურად სწრაფად (სასურველია კონკრეტული დრო მიუთითოთ) მოიპოვოთ ის და მიაწოდოთ დაინტერესებულ მხარეებს. მნიშვნელოვანია, რომ თავი აარიდოთ ე.წ. საინფორმაციო ვაკუუმის შექმნას ანუ სიტუაციას, როდესაც სიჩუმეს ინარჩუნებთ და საზოგადოებას (და მასობრივ საინფორმაციო საშუალებებს) ინფორმაციას არ აწვდით, სხვადასხვა მიზეზის გამო. საინფორმაციო ვაკუუმის დროს ქორები, მისინფორმაცია (უნებლიე), დეზინფორმაცია (მიზანმიმართული) და კონსპირაციის თეორიები ჩნდება და ძლიერდება.

სისწრაფე

როგორც წესი, კრიზისი სწრაფად დგება. მაშინაც კი, თუ არსებობს სიგნალები იმის შესახებ, თუ რა ხდება, კრიზისი ნიშნავს, რომ თქვენ, როგორც კრიზისის კომუნიკაციის სპეციალისტს, დაუყოვნებლივი რეაგირება გევალებათ. ეს, როგორც ზემოთ, ღიაობის შემთხვევაში აღინიშნა, ყოველთვის ადვილი არ არის, რადგან საჭირო ინფორმაცია არ გაქვთ, მაგრამ საზოგადოება, ისევე როგორც მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები, დაუყოვნებლივ მოითხოვს ინფორმაციის გაზიარებას კრიზისის შესახებ. პრაქტიკულად ხელისუფლების ორგანოები მასობრივ საინფორმაციო საშუალებებს სისწრაფეში ვერ გაეჯიბრებიან და არც უნდა გაეჯიბრონ, მაგრამ კარგი იქნება, თუ გაითვალისწინებთ ლოგიკას, რომლითაც პროფესიონალური საინფორმაციო სააგენტოები მუშაობენ, რადგან მათ მუშაობის ეფექტიანი მეთოდები აქვთ. პროფესიონალური საინფორმაციო სააგენტოები:

- ▶ მუდმივად აკონტროლებენ გარე სამყაროში არსებულ სიგნალებს და სწრაფად გამოავლენენ მოახლოებულ კრიზისს.
- ▶ მზად არიან ახალი ამბების განყოფილება/ე.წ. ნიუსრუმი სწრაფად დააკომპლექტონ კრიზისის შემთხვევაში;
- ▶ მუდმივად გადიან სწავლებას ფართო საზოგადოებისთვის ინფორმაციის გადამუშავებისა და მიწოდების საკითხებში;
- ▶ შემთხვევის ადგილზე, მოვლენების ეპიცენტრთან რაც შეიძლება ახლოს მუშაობენ;
- ▶ უზუსტობებს სწრაფად ასწორებენ, ციფრული გამომცემლობის წყალობით.

როგორც უკვე აღინიშნა, კრიზისის კომუნიკაციის ორგანიზებისა და მომზადებისას საინფორმაციო სააგენტოებისგან ბევრი რამის სწავლა შეიძლება, მაგრამ ჟურნალისტებს არ უნდა გაეჭიბროთ სისწრაფეში. ახალი ამბების ჟურნალისტებთან შედარებით, კრიზისის კომუნიკაციის სპეციალისტებს არასოდეს არ შეუძლიათ ისეთი ინფორმაციის გავრცელება, რომელიც დაზუსტებული ან გადამოწმებული არ არის - ეს შეიძლება ახალი ამბების ჟურნალისტიკაშიც მნიშვნელოვანი პრინციპი იყოს, მაგრამ პრაქტიკულად გადამოწმების სტანდარტი ისეთი მაღალი არ არის, როგორც მმართველი ორგანიზებისთვის.

პრაქტიკულ მეცადინეობაზე, სწავლებაზე, ხელმძღვანელობაზე, პლატფორმებისა და ქსელების მომზადებაზე რესურსების დახარჯვით, მმართველ ორგანიზაციებს შეუძლიათ კრიზისის დადგომისას სწრაფად რეაგირების შესაძლებლობა გაზარდონ.

და ბოლოს, შეგიძლიათ დაამატოთ კიდევ რამდენიმე პრინციპი, რომელიც მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს კრიზისის წარმატებით დაძლევას¹⁴ :

ხელმისაწვდომობა

დიალოგისთვის სისტემების შემუშავება ხელს უწყობს ხელმისაწვდომობას როგორც საზოგადოებისთვის, ისე მედიისთვის. ეს გულისხმობს სპეციალურ ცოდნას, ტექნოლოგიას, სისტემებს, ურთიერთობებსა და პროცედურებს. კრიზისამდე უნდა არსებობდეს სახელისუფლებო ორგანიზაციის საკომუნიკაციო არხები: ტექნოლოგია, ვებგვერდი, ტელეფონის ნომრები და პროცედურები მედიასთან კონტაქტის შესანარჩუნებლად და მათ მიერ დასმულ კითხვებზე საპასუხოდ. თანამშრომლები ღიად უნდა საუბრობდნენ და მიჩვეული უნდა იყვნენ მედიასთან კომუნიკაციას. ეს ეხება არა მხოლოდ კომუნიკაციის სპეციალისტებს, არამედ სხვა თანამშრომლებსაც.

ექსპეჩიზა

ექსპერტიზა ნდობის/ქმედითუნარიანობის საფუძველია: შრომაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია, რომელიც აფასებს სპეციალურ ცოდნას და მედიასთან ურთიერთობას, რომელიც ხასიათდება პროფესიონალიზმითა და ცალკეული ჟურნალისტების პატივისცემით. ეს ეხება მენეჯერებს, კომუნიკაციის სპეციალისტებს და ორგანიზაციის ნებისმიერ სხვა წარმომადგენელს.

უჩიიხთგაკება

ორგანიზაციებს და ცალკეული თანამშრომლებს, რომლებიც ემპათიას ავლენენ, შეუძლიათ კრიზისის დროს მნიშვნელოვანი როლი შეასრულონ საზოგადოებრივი აზრის ფორმირებაში. კრიზისზე ეფექტიანი რეაგირება ეფუძნება დაზარალებულის მდგომარეობის გათვალისწინებას და მისდამი თანაგრძნობას. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელიც უნდა გვახსოვდეს, არის ის, რომ მნიშვნელობა არ აქვს, რა ტიპის ორგანიზაციაშია კრიზისული მდგომარეობა, ადამიანის სიცოცხლე და ჯანმრთელობა ყოველთვის უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მატერიალური ზიანი ან საკუთრების დაკარგვა. იმ ადამიანების საჭიროებისა და მოთხოვნების გააზრება, რომლებსაც ინფორმაციის მიღება სურთ, უაღრესად მნიშვნელოვანია, მაშინაც კი, თუ ინფორმაციის სრულად მიწოდება შეუძლებელია.

¹⁴ J. Falkheimer, "Legitimacy Strategies and Crisis Communication," in *Oxford Research Encyclopedia of Politics* (Oxford: Oxford University Press, 2021).

3.3. კომუნიკაციის მექანიზმები

ადამიანები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან და საზოგადოება რთული ფენომენია. როდესაც კრიზისის კომუნიკაციას გეგმავთ, უნდა იცოდეთ და გესმოდეთ, როგორ ამუშავებენ ადამიანები და საზოგადოება ინფორმაციას, მათ შორის შემეცნებითი თვალსაზრისით. რა თქმა უნდა, კომუნიკაციის გავლენა დამოკიდებულია არაერთ ფაქტორზე, როგორც არის: კონტექსტი, კულტურა, სიტუაცია და სოციალური ნორმები, თუმცა არსებობს გარკვეული ზოგადი შემეცნებითი მექანიზმები, რომლებიც უნდა გავითვალისწინოთ. ზოგიერთი ეს მექანიზმი ინდივიდუალურ მიდგომაზეა დამოკიდებული, ზოგი კი, როგორც წესი, ჯგუფებში და ჯგუფების საშუალებით ვითარდება. ქვემოთ ჩამოთვლილია რამდენიმე ყველაზე ცნობილი მექანიზმი.

- **ხელმისაწვდომობის მიკეხილობა** - ეს არის მოკლე გზა, რომელსაც ადამიანები ირჩევენ რაიმე საკითხის განსჯისას ან გადაწყვეტილების მიღებისას პირველივე მაგალითის მიხედვით, რომელიც გაახსენდებათ. ასეთ ეფექტს იწვევს, მაგალითად, საინფორმაციო საშუალებების მიერ ყურადღების გამახვილება კონკრეტულ საკითხზე. თუ ახალი ამბები, რომელსაც ვეცნობით, დიდ ყურადღებას უთმობს ფრენასა და ავიაკატასტროფასთან დაკავშირებულ რისკებს, დიდია ალბათობა, რომ ჩვენ გადაჭარბებით შევაფასებთ ფრენასთან დაკავშირებულ რისკს, ამავდროულად კი მხედველობიდან გამოგვრჩება ავტომანქანის მართვასთან დაკავშირებული რისკი და ავტომანქანა უფრო უსაფრთხოდ მოგვეჩვენება, ვიდრე თვითმფრინავი.. ხელმისაწვდომობის მიკერძოების შედეგი შეიძლება აისახოს სტერეოტიპებშიც - თუ გარკვეული ეთნიკური წარმომავლობის ჯგუფს გამუდმებით სდებენ ბრალს რაიმე ცუდ ქცევაში, არსებობს რისკი, რომ ეს ბრალდება განვაზოგადოთ და მსგავსი დამოკიდებულება გაგვიჩნდეს იმავე ეთნიკური წარმომავლობის ყველა ადამიანის მიმართ. ხელმისაწვდომობის მიკერძოება გავლენას ახდენს რისკის აცილებაზე (რისკების რანჟირებასა და საპასუხო ქმედებებზე) და შეიძლება დაბრკოლებას ქმნიდეს კრიზისის დროს, რადგან შესაძლოა სწორედ ეს დამოკიდებულება იყოს ირაციონალური მოსაზრებების ჩამოყალიბებისა და ქცევების საფუძველი.
- **დადასტურების მიკეხილობა**, რაც გულისხმობს, რომ ადამიანები ხშირად ორიენტირებული ვართ ისეთ ინფორმაციაზე, რომელიც ჩვენს უკვე არსებულ რწმენებს ამყარებს და პირიქით - უგულებელვყოფთ ჩვენი შეხედულებების საპირისპირო ინფორმაციას. იგულისხმება ყურადღება ინფორმაციის მიმართ (ყურადღებას ვაქცევთ ინფორმაციას, რომელიც ზუსტად ასახავს და ადასტურებს ჩვენს რწმენას და შეხედულებებს, სხვა ინფორმაციას კი თავს ვარიდებთ) და ინფორმაციის ინტერპრეტაცია (ვცდილობთ ახალი ინფორმაცია ჩვენი შეხედულებებისა და რწმენის სისტემაში მოვაქციოთ, თუნდაც ეს იყოს საპირისპირო მიზნის მქონე ინფორმაცია, რომელიც მორგებულია უკვე არსებულ რწმენის სისტემასთან). დადასტურების მიკერძოებასთან დაკავშირებული კიდევ ერთი ცნებაა შერჩევითი მიდგომა - როდესაც ადამიანები შერჩევითად ირჩევენ მტკიცებულებას, რომელიც მათ რწმენას და შეხედულებას ამყარებს. კრიზისის კომუნიკაციის შემთხვევაში, დადასტურების მიკერძოება დაბრკოლებას ქმნის და ხელს უშლის გავლენის მოხდენას ადამიანების აღქმაზე, მიდგომასა და ქცევაზე, როდესაც მათ უკვე აქვთ დამკვიდრებული რწმენა, რომელიც მომხდარ ფაქტებს არ ემთხვევა.
- **შესაგვყვისობის მიკეხილობა**, რაც კონკრეტული ქცევის შედეგის ძიებისას დისპოზიციური ფაქტორების (ადამიანის დადანაშაულება) გადაფასებას და სიტუაციური ფაქტორების (გარემოს დადანაშაულება) სათანადოდ ვერშეფასებას გულისხმობს. კრიზისულ სიტუაციაში, ასეთი დამოკიდებულების გამო, შეიძლება დავადანაშაულოთ ადამიანები და მხედველობიდან გამოგვრჩეს გარე ფაქტორები, მაგალითად, ავტოავარიის შემთხვევაში, როდესაც

ხშირად მძღოლს ვადანაშაულებთ და ყურადღებას არ ვაქცევთ ავარიის გამომწვევ სხვა სავარაუდო მიზეზებს (როგორც არის მეტეოროლოგიური პირობები ან ტექნიკური გაუმართაობა). აქცენტი პიროვნებაზე (განსაკუთრებით ლიდერებსა და სხვადასხვა საპასუხისმგებლო პოზიციის მქონე ადამიანებზე) უფრო გამოკვეთილია კრიზისის დროს და კრიზისის კომუნიკაციის სპეციალისტმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ პიროვნულმა მახასიათებლებმა (სტილი, შეხედულება, ჩაცმულობა და სხვა) შეიძლება გამოიწვიოს შესატყვისობის მიკერძობა და კრიზისის დაკავშირება კონკრეტულ ადამიანთან და არა უფრო კომპლექსურ სიტუაციასთან. შესატყვისობის მიკერძობა შეიძლება ასევე დაკავშირებული იყოს კრიზისის წარმოშობის მიზეზის გააზრებასთან, რადგან როგორც წესი, პიროვნების ქცევას ვაფასებთ იმის მიხედვით, კარგი ადამიანია ის თუ არა, თუმცა ცნობილია, რომ ადამიანებმა შეიძლება ბოროტება ჩაიდინონ გარკვეულ გარემოებებში.

● *კონფორმიზმის (ბენჯეგონის) ეფექტი:* ეს არის საზოგადოებრივი აზრის გავლენა, რომელიც დაკავშირებულია ადამიანების შესაძლებლობასთან, გაყვნენ სხვებს. ადამიანები ხშირად „მატარებელს იმის გამო შეახტებიან ხოლმე“, რომ ჰგონიათ, ყველა უკვე იქ არის ან ყველა გზაშია. უმრავლესობის ან ჯგუფის წევრად ყოფნის საჭიროება ადამიანური ფაქტორია. სწორედ ამ ფაქტორით აიხსნება კონფორმიზმის მენტალიტეტი, რომელიც ასევე დაკავშირებულია დარწმუნების კომუნიკაციასთან, სადაც მთავარი არგუმენტი „ყველა დანარჩენი უკვე არის“ ან „10-დან 9 მხარს უჭერს“. ასევე ცნობილია, რომ ადამიანები, რომლებიც გრძნობენ, რომ უმრავლესობაში არიან, უფრო მეტად გამოხატავენ თავიანთ აზრს, ხოლო უმცირესობაში მყოფი ადამიანები ხშირად დუმილს ინარჩუნებენ. ციფრულ მედიაში მოწონებების, კომენტარებისა და გაზიარებების გაზრდის მიზნით და საზოგადოებისთვის მიმღებლობის შთაბეჭდილების შესაქმნელად შეიძლება გამოყენებული იყოს ისეთი ტექტიკა, როგორიცაა „ბოტი“. კრიზისულ სიტუაციაში კონფორმიზმი შეიძლება სასარგებლო იყოს - მაგალითად, საგანგებო მდგომარეობისას, როდესაც ცრუ ან შეცდომაში შემყვან ინფორმაციასთან დაკავშირებულ იდეებზე დაფუძნებული მოსაზრება სამთავრობო ორგანოების მხრიდან კრიზისთან დაკავშირებით გავრცელებულ სწორ ინფორმაციას ეწინააღმდეგება.

● *სიჩუმის სპიხადი:* ეს სოციოფსიქოლოგიური მექანიზმი თავდაპირველად 1970-იან წლებში შეისწავლა ელიზაბეტ ნოელ-ნოიმანმა, როდესაც ცდილობდა გაეგო, როგორ ყალიბდება საზოგადოებრივი აზრი. ტერმინიც სწორედ მან შემოგვთავაზა. აღნიშნული თეორიის მიხედვით, საზოგადოებრივი აზრი არის სოციალური კონტროლის ფორმა, სადაც ადამიანები ითვალისწინებენ გარშემომყოფთა თვალსაზრისს და თავიანთ მოსაზრებებსა და ქცევას იმის მიხედვით აყალიბებენ, რაც უმრავლესობისთვის მისაღებია. ეს თეორია ორიენტირებულია კონფორმიზმის საპირისპირო ეფექტზე, რომელიც გულისხმობს, რომ ადამიანები, რომლებიც უმცირესობის ნაწილად გრძნობენ თავს, ნაკლებად გამოხატავენ თავიანთ მოსაზრებას.

● *ექოკამეხები:* ეს ეფექტი დაკავშირებულია დადასტურების მიკერძობასთან და სხვა ფუნდამენტურ კოგნიტურ მექანიზმებთან, მაგრამ ციფრულ მედიაში მას გარკვეული აქტუალობა აქვს. არსებითად, ექოკამეხები არის დახურული საინფორმაციო გარემო, სადაც ხდება უკვე არსებული იდეების, მოსაზრებებისა და რწმენის დადასტურება და გაძლიერება, განმამტკიცებელი კომუნიკაციის მეშვეობით. ექოკამეხები შედგება ქვეჯგუფებისგან, სადაც ადამიანები კომუნიკაციას ამყარებენ მსგავსი შეხედულებისა და რწმენის მქონე ადამიანებთან. ადამიანს ყოველთვის სჭირდება სხვა, საერთო მოსაზრებებისა და ღირებულებების მქონე ადამიანებთან ურთიერთობა და სოციალიზაცია, მაგრამ ექოკამეხები ნათლად გვიჩვენებს, რა შეიძლება მოხდეს, როდესაც ასე ვიქცევით, საპირისპირო შეხედულებებს არ ვისმენთ ან ახალ ინფორმაციას არ ვიღებთ.

● დაგეგმილი ქცევა ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი თეორიაა ბიპევიორიზმში და ორიენტირებულია კავშირზე განზრახვასა და ქცევას შორის. დაგეგმილი ქცევის თეორია სასარგებლოა, როდესაც კრიზისის და რისკის კომუნიკაციის კამპანიებს და სხვა საკომუნიკაციო ღონისძიებებს ვგეგმავთ. ამ თეორიის¹⁵ შედეგები გვიჩვენებს, რომ კონკრეტული ქცევის შეცვლის ალბათობა უფრო მაღალია, თუ ადამიანს:

- ... სჯერა, რომ ქცევა გამოიწვევს დადებით გავლენას, რომელიც მისთვის ღირებულია - *კონკრეტულ სამიზნე ჯგუფში დადებითი შედეგების მიწოდება უფრო ეფექტურია, ვიდრე უაჩუქვითი შედეგების განმტკიცება ფაქტო საზოგადოებაში.*
- ... სჯერა, რომ მისთვის მნიშვნელოვანი და სანდო ადამიანები მხარს უჭერენ მის ქცევას - *ინფორმაციის მიწოდება გავლენიანი პირობის გამოყენებით და აქცენტი სოციალურ ნორმებზე.*
- ... სჯერა, რომ თავად აქვს რესურსები და შესაძლებლობები, რომელიც აუცილებელია ქცევისთვის - *დაკონიუხი ინფორმაციის მიწოდება, ხომელიც ადამიანს თავისი ქცევის შეცვლაში ეხმარება (თუ შესაძლებელია, მცირე და კონკრეტული ეტაპების გამოყენებით).*

და ბოლოს, კრიზისის კომუნიკაციის სპეციალისტების პრაქტიკული გამოცდილება გარკვეულ მედიათეორიებთან დაკავშირებულ ცოდნას უნდა ეფუძნებოდეს. ზემოთ აღნიშნული სიჩუმის სპირალი ნაწილობრივ შეიძლება იყოს ამ თეორიების მაგალითი, მაგრამ არსებობს კრიზისის კომუნიკაციების დაგეგმვისა და განხორციელებისთვის სასარგებლო სხვა თეორიებიც. ქვემოთ მოცემულია რამდენიმე პრაქტიკული რჩევა ასეთი თეორიების შესახებ.

● *კრიზისამდე, კრიზისის დროს და კრიზის შემდეგ გამოავლინეთ გავლენიანი პირობები და იმუშავეთ მათთან.* მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებს (მათ შორის ციფრულ პლატფორმებზე), როგორც წესი, აქვთ არა პირდაპირი, არამედ ირიბი გავლენა. ეს მოსაზრება ეფუძნება მედიაკომუნიკაციების კვლევას ათწლეულების განმავლობაში, რომელიც 1940-იან და 1950-იან წლებში სოციოლოგმა ლაზარსფილდმა წამოიწყო კვლევით ჯგუფთან ერთად, პოლიტიკურ არჩევნებსა და ამომრჩევლებზე მედიის გავლენის ძირითადი კვლევების შედეგებზე დაყრდნობით. აღნიშნული კვლევის ფარგლებში გადამოწმდა მოსაზრება, რომ მედია პირდაპირ და არაპირდაპირ გავლენას ახდენდა ადამიანების დამოკიდებულებასა და ქცევაზე. შედეგად, გამოვლინდა [საარჩევნო კამპანიებზე] მედიის გავლენის სამი ტიპი: გააქტიურება (ძირითადი ღირებულებებისა და დამოკიდებულებების), იძულება (იხ. დადასტურების მიკერძოება) და ინვერსია (რომელიც ხდება, მაგრამ საერთო გავლენას ვერ ახდენს). ლაზარსფილდის კვლევებმა განაპირობა ორეტაპიანი კომუნიკაციის მოდელის შექმნა (ინფორმაციის გავრცელების პროცესი, რომლის დროსაც მსმენელი, მაყურებელი ან მკითხველი მედიიდან მიღებულ ინფორმაციას სხვა მომხმარებლებს გადასცემს). აღნიშნული მოდელის მიხედვით, ინტერპერსონალური კომუნიკაციის გავლენა უფრო ძლიერია, ვიდრე მასობრივი კომუნიკაციის. ამ პროცესში მთავარი მოთამაშეები არიან გავლენიანი პირები - ადამიანები, რომლებიც მედიასაშუალებებს აქტიურად იყენებენ და მაღალი ნდობით სარგებლობენ. ჩვენს დროში ასეთი გავლენიანი პირები, ყოველ შემთხვევაში, ახალგაზრდა თაობებისთვის, არიან ე.წ. ინფლუენსერები სოციალურ მედიაში, რომლებიც ავთენტიკურად გადმოსცემენ ინფორმაციას პლატფორმებზე, სადაც მასობრივი და პიროვნებათშორისი კომუნიკაციის ელემენტები გაერთიანებულია. კრიზისის კომუნიკაციის სპეციალისტისთვის მნიშვნელოვანია, რომ გავლენიანი პირები გამოავლინოს და მათთან

¹⁵ I. Ajzen, Attitudes, Personality, and Behavior (Chicago: Dorsey Press, 1988).

იმუშაოს ყველა დონეზე - ადგილობრივად (მაგ., კონკრეტულ ჯგუფებში ინტეგრირებული ავტორიტეტული ადამიანები, რომლებიც მისაბაძი მაგალითები არიან სხვებისთვის - ეს შეიძლება იყოს მასწავლებელი, სასულიერო პირი ან ადგილობრივი სათემო ორგანიზაციის თავმჯდომარე). ამ შემთხვევაში, მთავარი ღირებულება ავთენტიკურობაა.

გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს, თუ ვინ იქნება პირველი და ვინ აიღებს კომუნიკაციის ინიციატივას. ეს რჩევა დაკავშირებულია დღის წესრიგის დადგენის თეორიასთან, რომელიც მედიაკომუნიკაციის კიდევ ერთი კლასიკური თეორიაა და ეფუძნება ემპირიულ კვლევებს იმის შესახებ, თუ როგორ ახდენს ადამიანზე გავლენას მედია პოლიტიკური აზრის ჩამოყალიბებაში/ადამიანზე გავლენას მედიაში ჩამოყალიბებული პოლიტიკური აზრი.¹⁶ დღის წესრიგის დადგენის თეორია გვიჩვენებს, რომ ძლიერი კავშირი არსებობს მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების მიერ გადმოცემულ ინფორმაციასა და ადამიანების მიერ მნიშვნელოვან საკითხად მიჩნეულ ინფორმაციას შორის. თანამედროვე მედიაგარემოში ეს დასკვნა უნდა მოიცავდეს ასევე ახალი ამბების პროფესიული ჟურნალისტიკის მიღმა გადაცემას სოციალური მედიის პლატფორმებზე, მოყვარულებისა და სხვების მიერ. დღის წესრიგის დადგენის თეორიის კრიზისული კომუნიკაციის პრაქტიკაში გადატანა მარტივია, რაც კარგი არგუმენტია იმისთვის, რომ თავად აიღოთ ინიციატივა და იყოთ პირველი. ეს არ ნიშნავს, რომ თქვენი გზავნილები ცალმხრივ გავლენას მოახდენს საზოგადოებაზე (იხ. ზემოთ), მაგრამ თუ კრიზისულ სიტუაციაში დაელოდებით და სხვას დააცდით, რომ კომუნიკაციის ინიციატივა თავის თავზე აიღოს, საინფორმაციო ვაკუუმს სხვა აქტორები შეავსებენ და თქვენი ორგანიზაცია სიტუაციაზე კონტროლს დაკარგავს.

¹⁶ Maxwell E. McCombs and Donald L. Shaw, "The Agenda-Setting Function of Mass Media," *The Public Opinion Quarterly* 36, no. 2 (1972): 176–87, <http://www.jstor.org/stable/2747787>; (retrieved on 07.07.2024).



თინათინ ალნიაშვილი

„თუ მომზადების პროცესში დამარცხდები, მაშინ დასამარცხებლად ემზადები“

ბენჯამინ ფრანკლინი

თანამედროვე საინფორმაციო გარემოში, სადაც უამრავი ურთიერთდაკავშირებული და მრავალმხრივი საფრთხე, გამონვევა და რისკი წარმოიქმნება, კრიზისის ეფექტიან კომუნიკაციას სულ უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. დიდი მოცულობის ინფორმაცია მსოფლიო მასშტაბით და ძალიან სწრაფად ვრცელდება, რაც ხელს უწყობს საინფორმაციო წყაროებს შორის კონკურენციის გააქტიურებას. ტექნოლოგიური პროგრესისა და გლობალიზაციის შედეგად, ინფორმაცია უფრო მეტი ადამიანისთვის გახდა ხელმისაწვდომი. აქედან გამომდინარე, კრიზისის კომუნიკაცია მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სახელმწიფოსა და საზოგადოების მედეგობაზე, საზოგადოებრივი აზრის ფორმირებაზე, ინსტიტუციურ რეპუტაციაზე და ხელს უწყობს სახელმწიფოებისა და ორგანიზაციების ზოგად განვითარებას. მიუხედავად იმისა, რომ კრიზისები თავიანთი მახასიათებლებით ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან, კრიზისის კომუნიკაცია ნებისმიერ სიტუაციაში თანაბრად მნიშვნელოვანია.

კრიზისი რისკის გამოვლინებაა და ორგანიზაციის უნარი, რომ მართოს ასეთი რისკები, არის მისი მედეგობის ძირითადი განმსაზღვრელი ფაქტორი. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ კრიზისის სრულად აცილება შეუძლებელია, მისი მასშტაბის შეფასება და შესაბამისად მომზადება უაღრესად მნიშვნელოვანია. კრიზისი ემოციური მოვლენაა, რომელიც დიდ გავლენას ახდენს პროცესში უშუალოდ თუ ირიბად ჩართული კონკრეტული ადამიანებისა და ჯგუფების ფსიქოლოგიურ და ემოციურ მდგომარეობაზე. გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს უნდა ესმოდეთ, რომ აუდიტორია ინფორმაციას სტრესულ გარემო პირობებში იღებს, რამაც შეიძლება გაზარდოს ემოციური ფონი და პანიკის გავრცელების შესაძლებლობა. შესაბამისად, კრიზისულ სიტუაციაში კომუნიკაცია მოთმინებას, სიზუსტესა და თანაგრძნობას მოითხოვს.

კრიზისის ეფექტიანად დასაძლევად ძალიან მნიშვნელოვანია სამიზნე აუდიტორიასა და დაინტერესებულ მხარეებთან დროული, თანმიმდევრული, შინაარსიანი და კონტექსტზე მორგებული კომუნიკაციის დამყარება. სიტყვა კრიზისი ჩინურ ენაში ორ იეროგლიფს აერთიანებს, სადაც ერთი საფრთხეს, მეორე კი - შესაძლებლობას აღნიშნავს.¹⁷ ასევე, როგორც აღინიშნა, ბერძნულ ენაში სიტყვა krisis ნიშნავს გარდატეხას, გარდამტეხ მომენტს. სიტყვის როგორც ჩინური, ისე ბერძნული შესატყვისი ნათლად გვიჩვენებს, რომ კრიზისი ერთდროულად საფრთხეც არის და შესაძლებლობაც. კრიზისის მართვა მნიშვნელოვან რისკს წარმოადგენს ორგანიზაციის რეპუტაციისთვის, მაგრამ იმავდროულად, გაძლიერება-განვითარების შესაძლებლობას აძლევს მას, რაც მნიშვნელოვან ძალისხმევას და დროს მოითხოვს. კრიზისის შედეგი ხშირად არაპროგნოზირებადია, მაგრამ ერთი რამ ცხადია - კრიზისის შემდეგ ორგანიზაციის/ინსტიტუციის ავტორიტეტი და რეპუტაცია აუცილებლად შეიცვლება, განსაკუთრებით მასშტაბური კრიზისული სიტუაციის შემთხვევაში

¹⁷ Timothy W. Coombs and Sherry J. Holladay, "Introduction: Do We Have a Commonly Shared Definition of Crisis?" in The Handbook of Crisis Communication (Chester: Blackwell Publishing Ltd, 2010), 3.

¹⁸ University of New Hampshire, March 7, 1960, John F. Kennedy Presidential Library and Museum, John F. Kennedy Presidential Library and Museum, <https://www.jfklibrary.org/archives/other-resources/john-f-kennedy-speeches/university-of-new-hampshire-19600307>; (retrieved on 07.07.2024).

- „ეს არის მომენტი, რომელიც ქმნის ან ანადგურებს კარიერას ”¹⁹. სწორედ ამიტომ ბრიტანეთის ყოფილმა პრემიერ-მინისტრმა, უინსტონ ჩერჩილმა განაცხადა: „არასოდეს მისცე უფლება კარგ კრიზისს, რომ გაიფლანგოს, ნებისმიერი კრიზისი - ახალი შესაძლებლობაა.”²⁰.

კრიზისის მართვა რთული პროცესია, რომელიც კრიზისის დაძლევისა და ზიანის მინიმუმამდე შემცირებისკენ მიმართულ ყველანაირ ძალისხმევას აერთიანებს.²¹ სამთავრობო სტრუქტურებს, სამოქალაქო საზოგადოებას და კერძო სექტორს შორის ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ კოორდინაციას, ასევე მჭიდრო თანამშრომლობას, შეუძლია შეამციროს კრიზისის დინამიკა და შეარბილოს მისი ესკალაცია მომავალში. რესურსების დროული გამოყოფა, მხარდაჭერის მობილიზაცია და ინფორმაციის ეფექტიანად გაცვლა ძალიან მნიშვნელოვანია მცირე დროში და შეზღუდული რესურსებით, მაქსიმალური შედეგის მისაღწევად.

კრიზისის მართვა მოიცავს პრევენციულ და წინამოსამზადებელ აქტივობებს, კრიზისის დროს ყველა ინსტრუმენტის დროულ და რაციონალურ გამოყენებას და პოსტკრიზისულ პერიოდში სიტუაციის ანალიზსა და შეფასებას. შესაბამისად, კრიზისის მართვა შეიძლება დავეყოს სამ ფაზად: პრეკრიზისული, კრიზისზე რეაგირების და პოსტკრიზისული ფაზა. კრიზისის კომუნიკაცია მოიცავს ინფორმაციის შეგროვებას, დამუშავებას და გავრცელებას კრიზისის დაძლევის მიზნით. ეს პროცესი კრიზისის მართვის უფრო ფართო პროცესის განუყოფელი ნაწილია და ანალოგიურად მნიშვნელოვანია ნებისმიერ ეტაპზე.

¹⁹ Amanda Coleman, “Are you ready for a crisis? Creating and testing a crisis communication plan” in Crisis Communication Strategies: Prepare, Respond and Recover Effectively in Unpredictable and Urgent Situations, 2nd ed. (London: Kogan Page Limited, 2023), 1.

²⁰ “Have We Wasted a Good Crisis?” Constructing Excellence, <https://constructingexcellence.org.uk/have-we-wasted-a-good-crisis/>; (retrieved on 07.07.2024).

²¹ Timothy W. Coombs and Sherry J. Holladay, eds., The Handbook of Crisis Communication, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2022), 36.

4.1. რატომ არის მნიშვნელოვანი კრიზისისთვის მომზადება?

კრიზისისთვის მომზადება კრიზისის მართვის ერთ-ერთი გადამწყვეტი ფაზაა, რომელმაც შეიძლება მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინოს კრიზისის მართვის მიმართულებაზე და შედეგზე. როგორც აშშ-ის სახელმწიფო მდივანმა, ჰენრი კისინჯერმა 1970-იან წლებში განაცხადა, „უგულებელყოფილი საკითხი პოტენციური კრიზისია“²². მისი სიტყვები ხაზს უსვამს კრიზისისთვის წინასწარ მომზადების მნიშვნელობას. კრიზისისგან არავინ არის დაცული. საკითხი ასე დგას: როდის დადგება კრიზისი და არა დადგება თუ არა. აქედან გამომდინარე, უაღრესად მნიშვნელოვანია „უცნობი“ მოვლენებისთვის მომზადება, რათა რაციონალურად და დროულად შერბილდეს მათი გავლენის სიმძიმე. რეალური კრიზისის დადგომის შემდეგ კომუნიკაციის ეფექტიანობა დამოკიდებულია შესაბამისი ორგანოს მომზადების დონეზე, კრიზისამდე მის მიერ ჩატარებულ მოსამზადებელ სამუშაოებსა და სანდოობის ხარისხზე, რომლის მიღწევაც მან შეძლო.²³ პრეკრიზისული ეტაპის დროს არასათანადოდ მომზადებამ შეიძლება არაერთი უარყოფითი შედეგი მოუტანოს ინსტიტუტებს ან სახელმწიფოებს, მათ შორის:

- საფრთხე შეექმნას ფართო საზოგადოების ან კონკრეტული ჯგუფების უსაფრთხოებასა და სტაბილურობას, კრიზისის ხასიათიდან და მასშტაბიდან გამომდინარე;
- საზოგადოებრივი უსაფრთხოება და მართლწესრიგი დაირღვეს;
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესი დაბრკოლდეს და შედეგად, კრიზისი გამწვავდეს;
- ძირითად დაინტერესებულ მხარეებს შორის და ფართო საზოგადოებაში უარყოფითი განწყობები გაძლიერდეს;
- ინსტიტუტების/ორგანიზაციების სისუსტეები და ნაკლოვანებები გამოვლინდეს;
- ინსტიტუტებმა ან ორგანიზაციებმა ფინანსურად იზარალონ;
- ინსტიტუტებს ან ორგანიზაციებს რეპუტაციული ზიანი მიადგეთ.



ყოველივე ზემოთქმულის გათვალისწინებით, კრიზისისთვის მომზადება მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს სახელმწიფოების, ინსტიტუტების ან კონკრეტული პირების შედეგობას რეალური კრიზისის დადგომისას.

²² "Crisis Management and Crisis Trainings," Bureau of Communication (BOC), <https://bureauofcom.com/crisis-management-e>; (retrieved on 11.07.2024).

²³ SEMA (Swedish Emergency Management Agency), "Crisis Communications Handbook" (Huskvarna: NRS Tryckeri, 2008:3).

4.2. მოსამზადებელი ეტაპის სახელმძღვანელო პრინციპები

კრიზისის კომუნიკაციის შვედური სახელმძღვანელოს მიხედვით, გრძელვადიან პერსპექტივაზე ორიენტირებული დაგეგმვისა და მომზადების შედეგს კრიზისზე რეაგირების ეტაპზე მივიღებთ. ქვემოთ მოცემული სახელმძღვანელო პრინციპები ძალიან დაგეხმარებათ კრიზისისთვის მომზადების და მასზე რეაგირების ეტაპზე²⁴:

<p>▶ იყავით პროაქტიული და მხოლოდ რეაგირებით ნუ შემოიფარგლებით;</p>	<p>▶ გადაწყვიტეთ, რა უნდა გაკეთდეს და გააკეთეთ, ოღონდ სწორად;</p>	<p>▶ დაადგინეთ სწრაფი, მაგრამ რაციონალური მართვისა და გადაწყვეტილების მიღების პრინციპები;</p>
<p>▶ დეტალურად შეისწავლეთ როგორც გრძელვადიანი, ისე მოკლევადიანი ღირებულებები;</p>	<p>▶ გამოიმუშავეთ საჭირო მრჩევლებისა და გადაწყვეტილების მიმღები პირების მოზიდვის უნარი;</p>	<p>▶ უზრუნველყავით მკაფიო ინფორმაციის მიწოდება თანამშრომლებისთვის, ფართო საზოგადოებისთვის, მენეჯერებისა და მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებისთვის;</p>
<p>▶ გულწრფელად ისაუბრეთ იმაზე, რაც ხდება და იმაზეც, რაც ან არ იცით ან ვერ გეცოდინებათ;</p>	<p>▶ გაითვალისწინეთ მედიის სამუშაო პირობები;</p>	<p>▶ მაქსიმალურად ოპტიმალური შედეგის მისაღწევად, გამოიყენეთ ადამიანური და მატერიალური რესურსები;</p>
<p>▶ უნდა შეგეძლოთ სწორი მიმართულებით მუშაობა, თუნდაც მძიმე ფიზიკური და გონებრივი დატვირთვის პირობებში;</p>	<p>▶ იმუშავეთ სხვა ორგანიზაციებთან ერთად და ითანამშრომლეთ მათთან;</p>	<p>▶ იზრუნეთ საკუთარ თავზე და სხვებზე, რათა ადამიანები არ გადაიღალონ და ორგანიზაცია არ გამოიფიტოს.</p>

²⁴ Swedish Emergency Management Agency (SEMA), "What we mean by a crisis" in Crisis Communication Handbook SEMA's Educational Series 2003:1, 9.

4.3. რა უნდა გავაკეთოთ მოსამზადებელ ეტაპზე?

კრიზისის წინა ეტაპზე, ეფექტიანი და გააზრებული გეგმის შემუშავება კრიზისზე ეფექტიანი/სწორი რეაგირების საწინდარია. როგორც აშშ-ის პრეზიდენტმა დუაიტ ეიზენჰაუერმა აღნიშნა: „გეგმები არაფერია... დაგეგვა - ყველაფერი“.²⁵ კრიზისის წინა ეტაპზე გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება დროისა და რესურსების გამოყოფას კრიზისის კომუნიკაციის სტრატეგიისა და მისი სამოქმედო გეგმის შემუშავებისთვის, სტრატეგიული ხედვის ჩამოყალიბებისთვის, კრიზისის გამომწვევი პოტენციური რისკების გამოვლენისა და შეფასებისთვის, კრიზისზე რეაგირების ჯგუფის, მათ შორის სპეციალურად დანიშნული პრესსპიკერის რეგულარული ტრენინგისთვის, საერთო ნარატივებისა და გზავნილების შექმნისთვის, ძირითად დაინტერესებულ მხარეებთან დასაკავშირებლად შესაბამისი საკომუნიკაციო არხებისა და ინსტრუმენტების განსაზღვრისთვის, წარმოქმნილი პრობლემების გამოსავლენად მონიტორინგისა და ადრეული გაფრთხილების სისტემის შექმნისთვის და საიმედო შიდა და გარე პარტნიორული ქსელების ჩამოყალიბებისთვის. აღნიშნულ მიმართულებებზე ყურადღების გამახვილებით ორგანიზაციებს შეუძლიათ აიმაღლონ კრიზისისთვის მზადყოფნის დონე და გაიუმჯობესონ კრიზისზე რეაგირების შესაძლებლობა, ასევე უზრუნველყონ კრიზისის ეფექტიანი მართვა და პოტენციური ზემოქმედების შერბილება. ყოველივე ზემოთქმული შეიძლება აისახოს სტანდარტულ ოპერაციულ პროცედურებში (SOP). ინსტიტუციური მიდგომის გასაძლიერებლად და ორგანიზაციის ძლიერი პოტენციალის შესაქმნელად რეკომენდებულია კრიზისზე რეაგირების და კრიზისის შემდგომი აღდგენის სტანდარტული ოპერატიული პროცედურების შემუშავება. ეს უკანასკნელი მიზნად ისახავს მდგრადი ინსტიტუციური და ოპერატიული ჩარჩოს ჩამოყალიბებას, რათა კრიზისული სიტუაციების საპასუხოდ სწრაფად მოხდეს კრიტიკული გადაწყვეტილებების მიღება და მოქმედება ეროვნულ, რეგიონულ თუ გლობალურ დონეზე. SOP-ები ასევე უზრუნველყოფენ კრიტიკული დახმარების მოთხოვნისა და მიღების გამჭვირვალე და სწრაფ პროცესს, კრიზისზე რეაგირებისა და აღდგენითი ღონისძიებების სწრაფად დაწყების მიზნით.²⁶

ქვემოთ მოცემულია კრიზისისთვის მომზადების სახელმძღვანელო ჩარჩო:

4.3.1. კრიზისის კომუნიკაციის სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის შემუშავება-გადახედვა

კრიზისის კომუნიკაციის სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა კრიზისის ეფექტიანი მართვის მნიშვნელოვან კონცეპტუალურ ჩარჩოს წარმოადგენენ. აღნიშნულ დოკუმენტებში განერილია ორგანიზაციის მიდგომები, ინსტრუმენტები და პასუხისმგებლობები, რომელიც აუცილებელია სწრაფი და თანმიმდევრული რეაგირებისთვის ნებისმიერ სიტუაციაში. აღნიშნული სტრუქტურა კრიზისის დადგომისას დროულ და სათანადო კომუნიკაციას უზრუნველყოფს, თუმცა არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ კრიზისის დროს ცრუ და შეცდომაში შემყვანი ინფორმაციის გავრცელების რისკი იზრდება. დეზინფორმაციამ, მისინფორმაციამ ან მალინფორმაციამ შეიძლება განზრახ ან უნებლიედ გამოიწვიოს ფართო საზოგადოების დაბნეულობა ან პოლარიზაცია, რაც კიდევ უფრო გაამწვავებს კრიზისის ზეგავლენას. შესაბამისად, სტრუქტურირებული ჩარჩოს გარდა, სტრატეგიები ასევე უნდა მოიცავდეს ინფორმაციის სწრაფად მონიტორინგის, გადამოწმების და გაქარწყლების მექანიზმებს. ეს პროაქტიული მიდგომა რთულ ვითარებაში ხელს უწყობს ორგანიზაციის ქმედითუნარიანობის შენარჩუნებას, დაბნეულობის შემცირებას და დაინტერესებულ მხარეებთან ნდობის შენარჩუნებას.










²⁵ Thomas Jefferson National Accelerator Facility, "Plans Are Nothing; Planning Is Everything," accessed July 21, 2024, <https://www.jlab.org/montage/plans-are-nothing-planning-everything/>; (retrieved on 28.08.2024)

²⁶ Standard Operating Procedure for Crisis Response and Recovery, UNDP, Programme and Operations, Policies and procedures. [https://popp.undp.org/policy-page/standard-operating-procedure-crisis-response-and-recovery#:~:text=UNDP's%20Standard%20Operating%20Procedure%20\(SOP,country%2C%20regional%20or%20global%20level;](https://popp.undp.org/policy-page/standard-operating-procedure-crisis-response-and-recovery#:~:text=UNDP's%20Standard%20Operating%20Procedure%20(SOP,country%2C%20regional%20or%20global%20level;) (retrieved on 28.08.2024).

მნიშვნელოვანია ერთმანეთისგან განვასხვაოთ კომუნიკაციის სტრატეგია და მისი სამოქმედო გეგმა. კომუნიკაციის სტრატეგია არის გრძელვადიანი, სტრატეგიული დონის დოკუმენტი, სადაც აღწერილია ძირითადი პოლიტიკა, სტრატეგიული მიმართულებები და კრიზისის დაძლევის მიდგომები. მეორე მხრივ, სამოქმედო გეგმა ტაქტიკური დონის დოკუმენტია, რომელიც ორიენტირებულია კრიზისის დროს განსახორციელებელ კონკრეტულ პროცედურებზე, ინსტრუმენტებსა და ეტაპებზე. სამოქმედო გეგმა კრიზისზე რეაგირების ერთგვარი დეტალური გზამკვლევაა. ეს ორი დოკუმენტი შესაბამისობაში უნდა იყოს ერთმანეთთან. სამოქმედო გეგმა დინამიკური და მოქნილი დოკუმენტი უნდა იყოს. ის უნდა განახლდეს ყოველწლიურად, რათა დოკუმენტმა აქტუალობა და რელევანტურობა არ დაკარგოს. ანალოგიურად კომუნიკაციის სტრატეგიაც შეიძლება გადაიხედოს ორგანიზაციის პრიორიტეტების ან საინფორმაციო ლანდშაფტში განხორციელებული ცვლილებების შესაბამისად. დოკუმენტების განახლების შემდეგ მნიშვნელოვანია შესაბამისი ზომების გატარება ორგანიზაციაში, რაც შეიძლება გულისხმობდეს კორექტივების შეტანას საკანონმდებლო ბაზის, ორგანიზაციული სტრუქტურის, ტექნიკური რესურსების, სტრატეგიული მიდგომების და პერსონალის ტრენინგების მიმართულებით. კომუნიკაციის სტრატეგიასა და მის სამოქმედო გეგმას შორის შესაბამისობის უზრუნველყოფა და დოკუმენტების რეგულარულად განახლება, ორგანიზაციული საჭიროებებისა და ცვალებადი გარემოებების გათვალისწინებით, ორგანიზაციებს კრიზისისთვის მზადყოფნის გაუმჯობესებისა და კრიზისის მართვის ეფექტიანობის გაზრდის საშუალებას აძლევს.

თითოეული კრიზისი თავისებურად უნიკალურია და კონკრეტული კონტექსტითა და ცვლადებით ხასიათდება. აქედან გამომდინარე, კრიზისული სიტუაციის განვითარებისას არსებითად მნიშვნელოვანია კომუნიკაციის სამოქმედო გეგმის არსებულ რეალობაზე მორგება და არა სტატიკური სახელმძღვანელო პრინციპების მკაცრად დაცვა.

კრიზისის კომუნიკაციის სტრატეგიის ძირითადი პუნქტებია²⁷:

	სტრატეგიული მიზანი;	
	მიდგომა;	
	კომუნიკაციის პრიორიტეტები;	
	რეაგირების სტრუქტურა, კრიზისის ფაზები - ფუნქციები და მოვალეობები;	
	სცენარები, ნარატივები და ძირითადი გზავნილები;	
	პრიორიტეტული არხები;	
	დაინტერესებული მხარეების ჩართულობის უზრუნველყოფა;	
	რესურსების გამოყოფა;	
	განხილვა და შეფასება.	

²⁷ Amanda Coleman, "Are you ready for a crisis? Creating and testing a crisis communication plan" in Crisis Communication Strategies: Prepare, Respond and Recover Effectively in Unpredictable and Urgent Situations, 2nd ed. (London: Kogan Page Limited, 2023).

კომუნიკაციის სტრატეგიის და მისი სამუშაო გეგმის შემუშავება კრიზისის ეფექტიანად მართვის მიმართულებით წინ გადადგმული ნაბიჯია, თუმცა როგორც ზემოთ აღინიშნა, ეს საკმარისი არ არის. კრიზისის კომუნიკაციის დოკუმენტები საჭიროებს ყოველწლიურ გადახედვას და განახლებას, საინფორმაციო გარემოში მიმდინარე მნიშვნელოვანი ცვლილებების შესაბამისად. გარდა ამისა, კრიზისისთვის მზადყოფნა არ ნიშნავს მხოლოდ გეგმის ფურცელზე გადმოტანას ან მონაცემთა ბაზაში ასახვას, უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება სტრატეგიისა და მიდგომის გაზიარების, მათ შესახებ დაინტერესებული მხარეების ინფორმირების, მათი შემოწმებისა და შემდგომი დახვეწის გზების დასახვას,²⁸ ასევე შესაბამისი გუნდისთვის ტრენინგის ჩატარებას და პროფესიული უნარების განვითარების ხელშეწყობას.

4.3.2. კრიზისის კომუნიკაციის ჯგუფის შექმნა

კრიზისის კომუნიკაციის ჯგუფი საკვანძო როლს ასრულებს კრიზისული სიტუაციების წარმატებით მართვაში. მისი ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად არსებითი მნიშვნელობა აქვს ზუსტი ინფორმაციის დროულად მიწოდებას. გადამწყვეტია სიტუაციის შესახებ ცნობადობა, რადგან ეს ჯგუფს საშუალებას აძლევს, სწრაფად მიიღოს ინფორმირებული გადაწყვეტილება. კრიზისის განმავლობაში ჯგუფს უწყვეტ რეჟიმში უნდა მიეწოდებოდეს შესაბამისი ინფორმაცია, რაც მას სიტუაციის შესახებ მუდმივად საქმის კურსში ყოფნაში დაეხმარება და საშუალებას მისცემს, დროულად მიიღოს გადაწყვეტილება. გუნდი დაკომპლექტებული უნდა იყოს სხვადასხვა სფეროს სპეციალისტებისგან, რომლებსაც შესაბამისი ცოდნა და გამოცდილება ექნებათ. კონკრეტული ფუნქციები და მოვალეობები წინასწარ უნდა განისაზღვროს, რათა კრიზისის დადგომის შემდეგ ოპერაციები უფრო მარტივად წარიმართოს. ეს სტრუქტურა ასახავს გადაწყვეტილების მიღების პროცესებს და ანაწილებს პასუხისმგებლობებს, რაც მინიმუმამდე ამცირებს დაბნეულობას დაძაბულ სიტუაციაში. სტრუქტურირებული მიდგომა მნიშვნელოვანია, მაგრამ ჯგუფს ასევე უნდა შეეძლოს კრიზისის დროს წარმოქმნილ გაუთვალისწინებელ მოვლენებთან ადაპტირება. მოქნილი მიდგომა სტრატეგიებისა და ტაქტიკის კორექტირების საშუალებას იძლევა, კრიზისული სიტუაციის განვითარების პარალელურად.

ჩაგომ აჩის მნიშვნელოვანი კრიზისის კომუნიკაციის ჯგუფის შექმნა?

კრიზისის კომუნიკაციის სპეციალისტები კრიზისის მართვის/რეაგირების ჯგუფის განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენენ, თუმცა კრიზისის კომუნიკაციის დამოუკიდებელი ჯგუფის შექმნა რეკომენდებულია რამდენიმე მიზეზის გამო²⁹ :

- კრიზისი შეიძლება მოულოდნელად წარმოიშვას და მნიშვნელოვანი რისკი შეუქმნას ორგანიზაციის რეპუტაციას, ფინანსურ სტაბილურობას და დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობას. სპეციალური ჯგუფის არსებობა ორგანიზაციას სწრაფი და ეფექტიანი რეაგირების და კრიზისის უარყოფითი გავლენის შემცირების საშუალებას აძლევს;
- კრიზისის კომუნიკაციის ჯგუფში ერთიანდებიან სხვადასხვა ხედვის მქონე ადამიანები, რაც კრიზისის კომპლექსურად მართვის საშუალებას იძლევა. ჯგუფის თითოეულ წევრს კონკრეტული ფუნქცია და განსაზღვრული პასუხისმგებლობა აქვს, რაც კომუნიკაციის მიმართ კოორდინირებულ და სტრატეგიულ მიდგომას უზრუნველყოფს;

²⁸ Amanda Coleman, "Are you ready for a crisis? Creating and testing a crisis communication plan" in Crisis Communication Strategies: Prepare, Respond and Recover Effectively in Unpredictable and Urgent Situations, 2nd ed. (London: Kogan Page Limited, 2023).

²⁹ Tahir Abbas, "Crisis Communication Team and Its Role and Responsibilities," Change Management Insight, June 15, 2023, <https://changemanagementinsight.com/crisis-communication-team-roles-and-responsibilities/>; (retrieved on 28.08.2024).

- კრიზისის კომუნიკაციის ჯგუფი კრიზისის დროს უზრუნველყოფს თანმიმდევრული და ზუსტი გზავნილების გავრცელებას. სპეციალურად დანიშნული პრესსპიკერისა და ინფორმაციის კოორდინატორის არსებობა ხელს უწყობს ურთიერთსაინააღმდეგო გზავნილების გავრცელების პრევენციას და მინიმუმამდე ამცირებს დაბნეულობას დაინტერესებულ მხარეებს, მათ შორის თანამშრომლებს, მომხმარებლებს, პარტნიორებსა და მედიის წარმომადგენლებს შორის;
- კრიზისის კომუნიკაციის ეფექტიან ჯგუფს შეუძლია ხელი შეუწყოს ნდობის ჩამოყალიბებას და ავტორიტეტის შენარჩუნებას დაინტერესებულ მხარეებთან. გამჭვირვალე კომუნიკაციის, თანაგრძნობისა და პროაქტიული მიდგომის გამოვლენით, ორგანიზაციას შეუძლია რთულ პერიოდშიც კი განავითაროს პოზიტიური ურთიერთობები.




ვინა აჩიან კრიზისის კომუნიკაციის ჯგუფის წევრები და როგორია მათი ძირითადი ფუნქცია-მოვალეობები?

კრიზისის კომუნიკაციის ჯგუფში ფუნქცია-მოვალეობების განაწილება ორგანიზაციის სტრუქტურასა და მასშტაბზეა დამოკიდებული, თუმცა კრიზისის სწორად მართვისთვის, როგორც წესი, გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს რამდენიმე პოტენციური პოზიციის გამოყოფას³⁰:

³⁰Tahir Abbas, "Crisis Communication Team and Its Role and Responsibilities," Change Management Insight, June 15, 2023, <https://changemanagementinsight.com/crisis-communication-team-roles-and-responsibilities/>; (retrieved on 28.08.2024).

კრიზისის კომუნიკაციის ჯგუფი

კოზონა	ფუნქციები & მოვალეობები
 <p>ჯგუფის ხელმძღვანელი</p>	<p>ჯგუფის ხელმძღვანელის მოვალეობაა კრიზისის კომუნიკაციასთან დაკავშირებული მოქმედებების კოორდინაცია და დროული და ინფორმირებული გადაწყვეტილებების მიღებაზე პასუხისმგებლობის აღება. მას კრიზისის კომუნიკაციის ჯგუფსა და უმაღლეს ხელმძღვანელობას ან აღმასრულებელ გუნდს შორის მოკავშირე რგოლის ფუნქცია აქვს. გარდა ამისა, ჯგუფის ხელმძღვანელი კრიზისის დროს ჩართული უნდა იყოს კრიზისის მართვის პროცესში, უნდა ეხმარებოდეს ჯგუფის თითოეულ წევრს, აძლევდეს მითითებებს და ხელს უწყობდეს თანამშრომლობას გუნდის შიგნით.</p>
 <p>პრეს-სპიკერი</p>	<p>ჯგუფის პრესსპიკერი კრიზისის დროს მთავარი საკონტაქტო პირია. ის მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებისთვის შეიმუშავებს ძირითად გზავნილებს და თეზისებს, კრიზისის კომუნიკაციის საერთო სტრატეგიის შესაბამისად. ჯგუფის პრეს-სპიკერი პასუხისმგებელია მედიისა და დაინტერესებული მხარეებისთვის ინფორმაციის სწორად მიწოდებაზე, მედიაში საკითხის გაშუქების, საზოგადოებრივი განწყობისა და სოციალური მედიის პლატფორმების მჭიდრო მონიტორინგზე. გარდა ამისა, მან შეიძლება უზრუნველყოს ჯგუფის სხვა წევრების ან ორგანიზაციის ხელმძღვანელების ტრენინგი და ე.წ. ქოუჩინგი კრიზისის დროს მათი კომუნიკაციის უნარების გასაუმჯობესებლად.</p>
 <p>ინფორმაციის კოორდინატორი</p>	<p>ინფორმაციის კოორდინატორის პასუხისმგებლობა მოიცავს სხვადასხვა შიდა და გარე წყაროდან კრიზისთან დაკავშირებული ინფორმაციის შეგროვებას და შემდეგ მის კატეგორიზაციას კრიზისის კომუნიკაციის ჯგუფისთვის ინფორმაციაზე წვდომისა და ინფორმაციის მოძიების გასამარტივებლად. ინფორმაციის კოორდინატორი ამოწმებს ინფორმაციის სისწორესა და სანდოობას და საკვანძო როლს ასრულებს კომუნიკაციის ჯგუფში ინფორმაციის დროულად გავრცელებაში. კოორდინატორი კრიზისის დროს მონიტორინგს უწევს მოვლენების გაშუქებას მედიაში, საზოგადოებრივ განწყობას და მგრძნობიარე ინფორმაციასთან მუშაობისას უზრუნველყოფს მონაცემთა უსაფრთხოებასა და კონფიდენციალურობის დაცვას.</p>
 <p>იურიდიული მრჩეველი</p>	<p>იურიდიული მრჩეველი აფასებს კრიზისთან დაკავშირებულ სამართლებრივ რისკებს და აანალიზებს შესაძლო სამართლებრივ შედეგებს. კრიზისის კომუნიკაციის მთელი პროცესის განმავლობაში, იურიდიული მრჩეველი განიხილავს ყველა განცხადებას, პრესრელიზს, ოფიციალურ კომუნიკაციას, საჯარო განცხადებას; ჯგუფის პრეს-სპიკერს და ჯგუფის წევრებს ეხმარება მედიასთან ურთიერთობისა და ინტერვიუებისთვის მომზადებაში და მითითებებს აძლევს მათ სამართლებრივი ნორმების დაცვასთან დაკავშირებით.</p>
 <p>საზოგადოებასთან ურთიერთობის სპეციალისტი</p>	<p>საზოგადოებასთან ურთიერთობის სპეციალისტი ორიენტირებულია ორგანიზაციის რეპუტაციის დაცვაზე კრიზისის დროს, შეიმუშავებს კომუნიკაციის სტრატეგიებს სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარესთან ურთიერთობისთვის და ჯგუფთან ერთად მუშაობს ძირითადი გზავნილებისა და დამატებითი ნარატივების შექმნაზე. საზოგადოებასთან ურთიერთობის სპეციალისტი ამზადებს კონკრეტულ კრიზისულ სიტუაციასთან დაკავშირებულ საკომუნიკაციო მასალას, მონიტორინგს უწევს ორგანიზაციის აქტივობებს სოციალურ ქსელებში კრიზისის დროს, ხოლო კრიზისის შემდეგ მონაწილეობს ორგანიზაციის აღდგენით პროცესებში.</p>

 <p>ტექნიკური ექსპერტი ექსპერტი</p>	<p>ტექნიკური ექსპერტი იყენებს სპეციალიზებულ ცოდნას და კვალიფიკაციას კრიზისის ტექნიკურ ასპექტებთან დაკავშირებით. ის გადამწყვეტ როლს ასრულებს კრიზისის დროს წარმოშობილი ნებისმიერი ტექნიკური პრობლემის ან სირთულის გააზრებასა და დაძლევაში.</p>
 <p>თანამშრომლებთან საკონტაქტო პირი</p>	<p>საკონტაქტო პირი კრიზისის დროს ხელს უწყობს თანამშრომლებთან კომუნიკაციას და მათ ჩართულობას. ის წარმოადგენს დამაკავშირებელ რგოლს კრიზისის კომუნიკაციის ჯგუფსა და ორგანიზაციის პერსონალს შორის, უზრუნველყოფს თანამშრომლების ინფორმირებას, მხარდაჭერას და ჩართულობას კრიზისული სიტუაციის მიმდინარეობისას.</p>
 <p>დაინტერესებული მხარეების ჩართულობაზე პასუხისმგებელი სპეციალისტი</p>	<p>დაინტერესებული მხარეების ჩართულობაზე პასუხისმგებელი სპეციალისტი კრიზისის დროს მართავს და ინარჩუნებს პოზიტიურ ურთიერთობებს მთავარ დაინტერესებულ მხარეებთან. დაინტერესებული მხარეები შეიძლება იყვნენ: მომხმარებლები, მომწოდებლები, პარტნიორები, სამთავრობო უწყებები, საზოგადოების წევრები და სხვა ორგანიზაციები.</p>

გარდა ამისა, კრიზისზე რეაგირების ჯგუფს მუდმივად უნდა უტარდებოდეს ტრენინგები და ჰქონდეს ინდივიდუალური პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა. რეგულარული ტრენინგი და განვითარება უზრუნველყოფს ჯგუფის წევრების სათანადო მზადყოფნას კრიზისების ეფექტიანად დაძლევისთვის. კრიზისის სიმულაციური სავარჯიშოები, რომელთა ჩატარება რეკომენდებულია მინიმუმ წელიწადში ერთხელ, ხელს უწყობს ხარვეზების გამოვლენას, პროცედურების დახვეწას და ჯგუფის წევრებს შორის კოორდინაციის გაუმჯობესებას. ერთობლივი ძალისხმევა კომუნიკაციის, კოორდინაციის გაძლიერების და სტრესულ სიტუაციაში გადაწყვეტილების სწრაფად მიღების საშუალებას იძლევა.

4.3.3. ხელმძღვანელი პირებისა და პრესსპიკერების ტრენინგი

ვინ არის პრესსპიკერი?

პრესსპიკერი არის ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი წარმომადგენელი, რომლის მოვალეობაა ორგანიზაციის სახელით კომუნიკაცია ყოველდღიური საქმიანობის დროს და კრიზისულ სიტუაციებში.

პრესსპიკერის როლი სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, რადგან ის ავრცელებს ორგანიზაციის გზავნილებს, მონიტორინგს უწევს საზოგადოებრივ აღქმას და უზრუნველყოფს თანმიმდევრულ კომუნიკაციას დაინტერესებულ მხარეებთან. რეის (1999) და სეიტელის (1983) მიხედვით, სპიკერის მთავარი როლია „ერთი ხმით“ კომუნიკაცია, რაც უზრუნველყოფს ყველანაირი ძალისხმევის კოორდინაციას თანმიმდევრული გზავნილის შესანარჩუნებლად.³¹ შესაბამისად, ხშირ შემთხვევაში, აუცილებელია რამდენიმე პრესსპიკერის არსებობა, რადგან კრიზისის სხვადასხვა ასპექტის დასაძლევად შეიძლება სხვადასხვა ადამიანის ჩართულობა გახდეს საჭირო. მაგალითად, საზოგადოება შეიძლება კომენტარს აღმასრულებელი დირექტორისგან/გადანწყვეტილების მიმღები პირისგან ელოდეს, მაგრამ კონკრეტული ტექნიკური დეტალები შეიძლება სპეციალური ცოდნის მქონე ექსპერტებმა უკეთესად განიხილონ.³²

სერიოზული ინციდენტების შემთხვევაში რეკომენდებულია, რომ მედიასთან ინტერვიუს ჩასატარებლად განისაზღვროს შესაბამისი სტატუსის მქონე უფროსი პრესსპიკერი, რომელსაც ხშირად „ოქროს წარმომადგენელს“ უწოდებენ. ამ ადამიანის უპირატესი პოზიცია უნდა შეესაბამებოდეს სიტუაციის სიმძიმეს და ხელს უნდა უწყობდეს საზოგადოებისა და დაინტერესებული მხარეების დამშვიდებას, თუმცა თავიდანვე მაღალი დონის სპიკერის განსაზღვრა შეიძლება სირთულეებთან იყოს დაკავშირებული, განსაკუთრებით თუ პრესსპიკერი მედიასთან შემდგომი ურთიერთობისთვის ხელმისაწვდომი აღარ იქნება. შემდგომ ეტაპზე უფრო დაბალი რანგის მქონე პირის ჩართულობამ შეიძლება კრიზისზე რეაგირების მნიშვნელობა სათანადოდ ვერ წარმოაჩინოს.³³

კრიზისის წინა ეტაპზე პრესსპიკერის შერჩევა და მისთვის ტრენინგის ჩატარება ძალიან მნიშვნელოვანია, რაც უზრუნველყოფს მედიასთან ურთიერთობის მზადყოფნის მაღალ დონეს და კომუნიკაციასთან დაკავშირებული მოვალეობების ეფექტიანად შესრულებას.³⁴ ხშირად პრესსპიკერი აღმასრულებელი დირექტორი/გადანწყვეტილების მიმღები პირია, მაგრამ რიგ შემთხვევაში უფრო მართებულია, თუ ამ ფუნქციას სხვა ხელმძღვანელი პირი შეასრულებს, კრიზისის ბუნებიდან გამომდინარე.³⁵ შერჩეულმა პრეს-სპიკერმა მუდმივი მზადყოფნის უზრუნველსაყოფად მედიასთან ურთიერთობისა და კომუნიკაციის სხვა საკითხებში მკაცრი სწავლება უნდა გაიაროს, მათ შორის უნდა შეისწავლოს კრიზისის კომუნიკაციის გეგმა, სტრატეგიები და პრაქტიკული სავარჯიშოები შეასრულოს.³⁶ პრესსპიკერს მხარდაჭერას უნდა უწევდეს ორგანიზაციის საკომუნიკაციო ჯგუფი, რომელმაც შესაბამისი რჩევებით, მითითებებითა და შესაძლებლობებით უნდა უზრუნველყოს ის პროაქტიული კომუნიკაციის განსახორციელებლად. აღნიშნული გულისხმობს მედიასთან ინტერვიუებს, ციფრული კონტენტის შემუშავებას, გზავნილების ხილვადობისა და თანმიმდევრულობის

³¹ Timothy W. Coombs and Sherry J. Holladay, eds., *The Handbook of Crisis Communication*, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2022).

³² Timothy W. Coombs and Sherry J. Holladay, eds., *The Handbook of Crisis Communication*, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2022), 161-162.

³³ *Ibid.*, 14.

³⁴ Albany Academy: *Comprehensive Communication Training for Development, Diplomacy and Defence*. London: Albany Associates International Ltd, 2021, 20.

³⁵ Amanda Coleman, "Are you ready for a crisis? Creating and testing a crisis communication plan" in *Crisis Communication Strategies: Prepare, Respond and Recover Effectively in Unpredictable and Urgent Situations*, 2nd ed. (London: Kogan Page Limited, 2023), 125-126.

³⁶ *Ibid.*, 126-128.

შენარჩუნებას კრიზისის განმავლობაში. თუ კრიზისი გახანგრძლივდება, რეკომენდებულია სპიკერის მოადგილის დანიშვნა, გადაღლილობის თავიდან აცილებისა და პროცესის უწყვეტობის უზრუნველყოფის მიზნით.³⁷

ზოგადი მითითებები პრესსპიკერისთვის

კრიზისის დროს პრესსპიკერის მიერ სახელმძღვანელო პრინციპების დაცვა ეფექტიანი კომუნიკაციისა და საზოგადოებრივი ნდობის შენარჩუნების საფუძველია. ქვემოთ ჩამოთვლილი პრინციპები უზრუნველყოფს, რომ პრესსპიკერი კრიზისის დროს იყოს ემპათიური, კარგად მომზადებული და ეფექტიანად ასრულებდეს თანმიმდევრული, ზუსტი და დროული ინფორმაციის მიწოდებას.

პრეკრიზისულ ფაზაში მომზადებას გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება. ყურადღება უნდა გამახვილდეს კრიზისის კომუნიკაციისა და მედიასთან ურთიერთობის საკითხებში კომპლექსურ ტრენინგზე. გადამზადება ხელს უწყობს გადამწყვეტილების მიღების უნარის გამომუშავებას და პრესსპიკერს შეასწავლის მედიასთან ეფექტიანად ურთიერთობის ტექნიკას.

მთავარი რეკომენდაციები მოიცავს თვალთ კონტაქტის შენარჩუნებას, პაუზის შემავსებელი სიტყვების მინიმუმამდე შემცირებას და ნერვული ჩვევების თავიდან აცილებას, რადგან ასეთი ქცევები შეიძლება ტყუილის მანიშნებელი სიგნალი იყოს.³⁸ კარგი მომზადება უზრუნველყოფს პრესსპიკერის თავდაჯერებულობას და მის მიმართ ნდობის განმტკიცებას საჯარო გამოსვლების დროს.³⁹ გარდა ამისა, ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან პრინციპს წარმოადგენს ის, რომ პრესსპიკერმა არ გამოიყენოს ფრაზა „კომენტარის გარეშე“. კვლევა გვიჩვენებს, რომ როდესაც ადამიანებს ესმით ფრაზა „კომენტარის გარეშე“, ისინი ხშირად მიიჩნევენ, რომ ორგანიზაცია დამნაშავეა ან რაღაცას მალავს.⁴⁰ ამის ნაცვლად, პრესსპიკერმა გამჭვირვალედ უნდა ისაუბროს და საზოგადოებას მაქსიმალურად მიაწოდოს ინფორმაცია, მაშინაც კი, თუ უნდა აღიაროს, რომ გარკვეული დეტალები ჯერ კიდევ დადგენის პროცესშია. ასეთი მიდგომა ხელს უწყობს ნდობის განმტკიცებას და ხელს უშლის სპეკულაციების გავრცელებას.⁴¹

არაკვალიფიციურ პრესსპიკერს შეუძლია კრიზისის დროს მნიშვნელოვნად დააზიანოს ორგანიზაციის ავტორიტეტი, დაინტერესებული მხარეების ნდობა და კრიზისზე საერთო რეაგირების ეფექტიანობა. პრესსპიკერის არაეფექტიან მუშაობასთან დაკავშირებული ერთ-ერთი უმთავრესი რისკია ნდობის დაკარგვა, არასწორი ინფორმაციის გავრცელების გამო. ზუსტი ინფორმაციის მიწოდება ნდობას ამყარებს, ხოლო უზუსტობებმა შეიძლება საფრთხე შეუქმნას პრესსპიკერის ავტორიტეტს.⁴² შეიძლება ასევე საზიანო იყოს სპეკულაცია კრიზისის გამომწვევ მიზეზებთან დაკავშირებით. საზოგადოება ხშირად დაუყოვნებლივ მოითხოვს ახსნა-განმარტებას, თუმცა კრიზისის გამომწვევი მიზეზების დადგენას შეიძლება კვირები ან თვეები დასჭირდეს. სპეკულაციამ შეიძლება მცდარი ინფორმაციის გავრცელებას შეუწყოს ხელი, რაც კიდევ უფრო დააზიანებს ორგანიზაციის რეპუტაციას. ამის ნაცვლად, პრესსპიკერმა უნდა განაცხადოს, რომ

³⁷ Ibid., 126-128.

³⁸ Thomas H. Feeley, Mark A. deTurck, & Melissa J. Young, "Baseline familiarity in lie detection." *Communication Research Reports*, 12(2) (1995). doi:10.1080/08824099509362052; (retrieved on 01.09.2024).

³⁹ Timothy W. Coombs and Sherry J. Holladay, eds., *The Handbook of Crisis Communication*, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2022), 26-27.

⁴⁰ David W. Guth, "Organizational crisis experience and public relations roles." *Public Relations Review*, 21 (2) (1995). [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(95\)90003-9](https://doi.org/10.1016/0363-8111(95)90003-9); (retrieved on 01.09.2024).

⁴¹ Timothy W. Coombs and Sherry J. Holladay, eds., *The Handbook of Crisis Communication*, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2022), 26-27, 28.

⁴² Timothy W. Coombs and Sherry J. Holladay, eds., *The Handbook of Crisis Communication*, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2022), 28-29.

კრიზისის გამომწვევ მიზეზთან დაკავშირებით „მიმდინარეობს მოკვლევა“, რაც, როგორც წესი, სიმართლეს შეესაბამება და ნათლად წარმოაჩენს, რომ ორგანიზაცია აქტიურად მუშაობს პრობლემის აღმოფხვრაზე.⁴³

მედიასთან ურთიერთობის თავში პრესსპიკერის როლზე კიდევ უფრო დანვრილებით ვისაუბრებთ და ყურადღებას გავამახვილებთ ჟურნალისტებთან ურთიერთობაზე.

4.3.4. გზავნილების შემუშავება სტრატეგიული ნარატივების შესაბამისად

თითოეულმა ორგანიზაციამ უნდა შეიმუშაოს სტრატეგიული ნარატივი საკუთარი პრიორიტეტების შესაბამისად. კრიზისების დროს ეფექტიანი კომუნიკაცია დამოკიდებულია გზავნილების გავრცელების წარმატებულ სტრატეგიაზე. ძალიან მნიშვნელოვანია სწრაფი და მიზანმიმართული გზავნილების გავრცელება, რომლებიც ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიმართულებებსა და მიზნებს შეესაბამება. მიუხედავად იმისა, რომ ყოველი კრიზისი უნიკალურია და გზავნილების შემუშავება მასზე მორგებულ მიდგომას მოითხოვს, გზავნილების წინასწარ მომზადებული შაბლონები კონკრეტულ სიტუაციასთან სწრაფად ადაპტირების საშუალებას იძლევა. გზავნილების ეფექტიანად გავრცელების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია მათი დახვეწა წინასწარ შეგროვებული შესაბამისი მონაცემებით, მაგალითებითა და ნარატივებით.⁴⁴

გზავნილების შემუშავების პროცესში პირველი ნაბიჯია სავარაუდო სცენარების გათვალისწინება, რომლის წინაშეც შეიძლება ორგანიზაცია აღმოჩნდეს. თითოეული სცენარი თქვენი საქმიანობის სპეციფიკაციას უნდა შეესაბამებოდეს. თუ არ იცით, საიდან დაიწყოთ, თქვენი ორგანიზაციის რისკების მართვის გეგმით იხელმძღვანელეთ, რაც წარმოგვინას შეგიქმნით პოტენციურ საფრთხეებზე. სცენარების განსაზღვრის შემდეგ, რეკომენდებულია საწყისი საკვანძო გზავნილების შემუშავება, რომელიც ორიენტირებულია ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებზე, როგორიც არის: საკონტაქტო ინფორმაციის გავრცელება, საკითხის შესახებ ინფორმირებულობის ამაღლება, რეაგირების ღონისძიებების აღწერა და შესაბამისი დეტალური ინფორმაციის გაზიარება პროაქტიული და გააზრებული მიდგომის საჩვენებლად.⁴⁵ მნიშვნელოვანია საზოგადოების ჩართულობა. მიუთითეთ, რამდენად დიდი წვლილის შეტანა შეუძლიათ აღნიშულ პროცესში, მაგალითად, ინფორმაციის მოწოდება ან გარკვეული ადგილებისგან თავის არიდება. საწყისი/პირველადი გზავნილები კრიზისზე სწრაფი რეაგირების საფუძველია და მეტ დროს გვაძლევს უფრო დეტალური, საჭიროების შემთხვევაში, კონკრეტულ სიტუაციაზე მორგებული გზავნილების შემუშავებისთვის. ისინი ასრულებენ სახელმძღვანელო პრინციპების ფუნქციას, რომელიც შეგვიძლია კონკრეტული ინციდენტისა თუ პრობლემის სპეციფიკას მოვარგოთ.⁴⁶

ხოგოხ შევიმუშაოთ საკვანძო გზავნილები, ხომლებიც ჩვენს სამიზნე აუდიტორიას შეესაბამება და სასუხვედ ზეგავდენას ახდენს?

საკვანძო გზავნილების შემუშავების პროცესში ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს რამდენიმე კონკრეტულ მახასიათებელს. გზავნილი უნდა იყოს⁴⁷:

⁴³ Ibid., 162.

⁴⁴ Albany Academy: Comprehensive Communication Training for Development, Diplomacy and Defence. London: Albany Associates International Ltd, 2021, 16.

⁴⁵ Amanda Coleman, "Are you ready for a crisis? Creating and testing a crisis communication plan" in Crisis Communication Strategies: Prepare, Respond and Recover Effectively in Unpredictable and Urgent Situations, 2nd ed. (London: Kogan Page Limited, 2023).

⁴⁶ Amanda Coleman, "Are you ready for a crisis? Creating and testing a crisis communication plan" in Crisis Communication Strategies: Prepare, Respond and Recover Effectively in Unpredictable and Urgent Situations, 2nd ed. (London: Kogan Page Limited, 2023).

⁴⁷ Kim Harrison, "How to Create Compelling Key Messages," Cutting Edge PR, June 1, 2020, <https://cuttingedgepr.com/articles/create-compelling-key-messages/>; (retrieved on 28.08.2024).

ლაკონური	მაქსიმუმ 3 საკვანძო გზავნილი განათავსეთ ერთ გვერდზე; თითოეულ განცხადებაში უნდა იყოს არაუმეტეს 1-3 წინადადება და მის წარმოთქმას მაქსიმუმ 30 წამი უნდა სჭირდებოდეს;
სტრატეგიული	განსაზღვრეთ, განასხვავეთ და შეუსაბამეთ სარგებელს;
აქტუალური	გაითვალისწინეთ, რა ინფორმაციის გავრცელება გსურთ თქვენ და რისი ცოდნა სჭირდება აუდიტორიას. ბალანსის დაცვა აუცილებელია;
დამაჯარებელი	გზავნილი უნდა შეიცავდეს მნიშვნელოვან ინფორმაციას, რომელიც მოქმედებისკენ უბიძგებს ინფორმაციის მიმღებს;
მარტივი	გზავნილი შედგენილი უნდა იყოს ადვილად გასაგები ენით; პროფესიული ჟარგონები და აბრევიატურები მაქსიმალურად უნდა იყოს შემცირებული;
დასამახსოვრებელი	გზავნილი უნდა იყოს დასამახსოვრებელი. მოერიდეთ ტავტოლოგიას/ერთი და იგივე წინადადების გამეორებას;
კონკრეტულ საკითხთან დაკავშირებული	გზავნილის ტექსტი მოქმედებით გვარში უნდა იყოს დაწერილი და არა ვნებით გვარში; სარეკლამო ლოზუნგები დაუშვებელია;
კონკრეტულ სიტუაციაზე მორგებული	გზავნილი სხვადასხვა სამიზნე აუდიტორიაზე მორგების საშუალებას უნდა იძლეოდეს - ტექსტი მოქნილი უნდა იყოს, გადმოცემული ინფორმაცია კი - ღრმა შინაარსის მატარებელი.

“გზავნილების სახლი” წარმოადგენს მარტივ, მაგრამ შთამბეჭდავ გამოსახულებას, რომელიც შეგვიძლია სახელმძღვანელოდ გამოვიყენოთ, რათა სწორად წარვმართოთ საკვანძო გზავნილების გავრცელების პროცესი და როგორც შიდა, ისე გარე დაინტერესებულ მხარეებს ვაჩვენოთ, როგორ მუშაობს გზავნილების სტრატეგია⁴⁸:

- 01. ზოგადი საკვანძო გზავნილი ანუ „ქოლგა განცხადება“;
- 02. დამხმარე გზავნილები;
- 03. „მტკიცებულებები“, რომლებიც გზავნილს საფუძველს უმყარებენ და/ან უფრო დაწვრილებით ინფორმაციას გვთავაზობენ, მოცემულ დიაგრამაზე ნაჩვენებია როგორც „საფუძველი“.

⁴⁸Marc Fest, "Get The Message House Toolkit for Free," Message House, 2024, <https://messagehouse.org/>. (retrieved on 28.08.2024).

საკვანძო გზავნილი/ქოლგა განცხადება

გადმოსცემს თქვენს ძირითად გზავნილს, როგორც ზოგად მითითებას, იმისთვის, რომ მთავარი ფოკუსი შენარჩუნდეს, თუმცა ციტირებას არ საჭიროებს.

მაგალითად: „ხელი შეუწყვეთ ჩვენი პლანეტის გადარჩენას განახლებადი ენერჯის გამოყენებით“

დამხმარე გზავნილი 1

მაგ., „გამოიყენეთ მზის პანელების ტექნოლოგია **“Sunny”** და სამუდამოდ დაივიწყეთ ელექტროენერჯის გადასახადი“.

დამხმარე გზავნილი 2

შეგიძლიათ, თავიდან აიცილოთ შესაძლო სკეპტიციზმი თქვენს პროდუქტთან ან მომსახურებასთან დაკავშირებით,

მაგ., “Sunny-ის“ მზის პანელების სუფთა ენერჯის ტექნოლოგია მეცნიერულად არის დამტკიცებული ცნობილი XYZ ინსტიტუტის მიერ და ხელს უწყობს ჩვენი პლანეტის გადარჩენას“. ასევე შეგიძლიათ აღნიშნოთ, რამდენად პოპულარულია თქვენი პროდუქტი მომხმარებლებს შორის.

დამხმარე გზავნილი 3

მოქმედებისკენ მოწოდება - აღნიშნეთ, რა გსურთ, რომ აუდიტორიამ გააკეთოს. მიუთითეთ კონკრეტული მოქმედება, მაგ., მათი მომდევნო ნაბიჯი: „ენჯით ვებგვერდს sunnypolarpanels.com დღესვე და გაიგეთ უფრო მეტი ჩვენი პანელების კომპლექტის შესახებ, რომელიც მთელ მსოფლიოშია ცნობილი“

საფუძველი

- დამადასტურებელი ფაქტები, მტკიცებულებები, სტატისტიკა და ა.შ.

⁴⁹ Kim Harrison, "How to Create Compelling Key Messages," Cutting Edge PR, June 1, 2020, <https://cuttingedgepr.com/articles/create-compelling-key-messages/>; (retrieved on 28.08.2024).

4.3.5. საკომუნიკაციო არხების განსაზღვრა და მომზადება

საკომუნიკაციო ჯგუფის მომზადება და ზოგადი გზავნილების შემუშავება ძირითადი მოთხოვნებია, მაგრამ კრიზისზე რეაგირებისთვის საკმარისი არ არის. ასევე აუცილებელია საკომუნიკაციო არხების მომზადება, რომელთა საშუალებითაც სხვადასხვა სამიზნე აუდიტორიისთვის გზავნილები გავრცელდება. ამ არხებს ფართო საზოგადოება იყენებს ინფორმაციის მისაღებად და ანალიზისთვის, ამიტომ მათი წინასწარ განსაზღვრა და მომზადება მნიშვნელოვანია. კრიზისის დროს არხების გადატვირთვის რისკი იზრდება და ამდენად მათი შესაბამისად მომზადებაა საჭირო.

შეფასებისა და კვლევის შედეგების მიხედვით, ყველა ორგანიზაციას კარგად უნდა ჰქონდეს გააზრებული თავისი სამიზნე აუდიტორიის ალქემები და ის საკომუნიკაციო არხები, რომლებსაც ის ანიჭებს უპირატესობას, განსაკუთრებით კრიზისულ სიტუაციებში.⁵⁰ სოციალური მედიისა და ციფრული პლატფორმების ფართო არჩევანი არსებობს და ამიტომ ყველა მათგანის ეფექტიანად გამოყენება ფიზიკურად შეუძლებელია. ამის ნაცვლად უმჯობესია, რომ ორგანიზაციებმა პრიორიტეტები განსაზღვრონ და იდენტიფიცირება გააკეთონ იმ ძირითადი არხების, სადაც მათი აუდიტორიები უფრო აქტიური და ჩართულები არიან. მაგალითად, თუ ორგანიზაცია აქტიურად არის წარმოდგენილი Facebook-ზე ან LinkedIn-ზე, კრიზისის დროს, კომუნიკაციის სტრატეგიის განხორციელებისას, ეს არხები პრიორიტეტად უნდა განისაზღვროს, თუმცა უყურადღებოდ არ უნდა დარჩეს უფრო ტრადიციული საკომუნიკაციო არხები, როგორც არის, მაგალითად: ადგილობრივი მედია, პირისპირ კომუნიკაცია, ტექნიკური მხარდაჭერის სამსახურები და რიგითი თანამშრომლები.⁵¹ თითოეული მათგანი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს აუდიტორიის სხვადასხვა სეგმენტთან კომუნიკაციის პროცესში. წარმატებული საკომუნიკაციო რეაგირების მთავარი გასაღები არის ძალისხმევის კონცენტრირება ისეთ სეგმენტში, სადაც მას უდიდესი გავლენა ექნება. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია აუდიტორიის სიღრმისეულად გაცნობა და მისი წევრების ქცევისა და პრეფერენციების დეტალური შესწავლა. ორგანიზაციის მიერ თავისი აუდიტორიისთვის მნიშვნელოვან არხებზე სტრატეგიული ორიენტირება კრიზისის კომუნიკაციისთვის განუვლი ძალისხმევის ოპტიმიზაციის და საერთო ეფექტიანობის გაძლიერების საშუალებას იძლევა.

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც უნდა გავითვალისწინოთ, არის კრიზისის დროს ინფორმაციაზე გაზრდილი მოთხოვნა, რომელსაც შეიძლება სტანდარტული პლატფორმები ვერ გაუმკლავდნენ. ამ პრობლემიდან გამოსავალი არის კრიზისისთვის წინასწარ მომზადებული „ანონიმური ვებგვერდის“ კონცეფცია - სრულად განვითარებული ვებგვერდი, რომელიც სპეციალურად კრიზისის დროს გაზრდილი მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად არის შექმნილი.⁵² ძირითადი ვებგვერდისგან განსხვავებით, „ჩრდილოვან გვერდს“ შეუძლია გამორთულ რეჟიმში დარჩეს გააქტიურებამდე. ეს გვერდი შექმნილია დიდი მოცულობის ინფორმაციის, მათ შორის ვიდეო და აუდიო ფაილების სწრაფად განთავსებისა და გავრცელებისთვის. როგორც წესი, გვერდს აქვს ისეთი ფუნქციები, როგორც არის სოციალური მედიაპლატფორმების, მაგ., Twitter-ის ინტეგრირება და ბლოგი, რომელიც განახლებული ინფორმაციის სწრაფად გავრცელების საშუალებას იძლევა.

კრიზისის დროს ასეთი გვერდის ნულიდან შექმნის დრო არ არის, ხოლო არსებული გვერდის გამოყენება, რომელიც შეიძლება კრიზისისთვის მომზადებული არ იყოს, არ არის რეკომენდებული. შესაბამისად, „ანონიმური ვებგვერდის“ წინასწარ შექმნა წინამოსამზადებელი ეტაპის უმნიშვნელოვანესი ღონისძიებაა. Twitter-ი კრიზისების დროს განსაკუთრებით ეფექტიან საკომუნიკაციო

⁵⁰ Amanda Coleman, "Are you ready for a crisis? Creating and testing a crisis communication plan" in Crisis Communication Strategies: Prepare, Respond and Recover Effectively in Unpredictable and Urgent Situations, 2nd ed. (London: Kogan Page Limited, 2023).

⁵¹ Amanda Coleman, "Are you ready for a crisis? Creating and testing a crisis communication plan" in Crisis Communication Strategies: Prepare, Respond and Recover Effectively in Unpredictable and Urgent Situations, 2nd ed. (London: Kogan Page Limited, 2023).

⁵² Albany Academy: Comprehensive Communication Training for Development, Diplomacy and Defence. London: Albany Associates International Ltd, 2021, 8.

არხად ჩამოყალიბდა, რადგან მას აქვს წვდომა ფართო აუდიტორიაზე და შეუძლია, სწრაფად გადასცეს და მიიღოს ინფორმაცია როგორც ქვეყნის შიგნით, ასევე საერთაშორისო დონეზე. მაშინაც კი, თუ ორგანიზაცია Twitter-ს რეგულარულად არ იყენებს, სჭობს წინასწარ შექმნას ანგარიში და სარეზერვო რეჟიმში შეინარჩუნოს, სანამ მისი გამოყენების საჭიროება დადგება.⁵³ პერსონალის მომზადება გვერდის გამოყენების მიმართულებით უზრუნველყოფს კრიზისულ სიტუაციებზე სწრაფად რეაგირებისთვის მზადყოფნას. „ანონიმური ვებგვერდის“ მომზადება და Twitter-ზე რეგისტრაცია უაღრესად მნიშვნელოვანი ნაბიჯია ორგანიზაციებისთვის, რამდენადაც საშუალებას აძლევს მათ პროდუქტიულად მართონ კომუნიკაციები კრიზისის დროს და დაინტერესებულ მხარეებს შორის სანდო ინფორმაცია დროულად გაავრცელონ.

⁵³ Albany Academy: Comprehensive Communication Training for Development, Diplomacy and Defence. London: Albany Associates International Ltd, 2021, 8.

4.3.6. პოტენციური რისკების შეფასება

კრიზისის წინამოსამზადებელ ეტაპზე რისკების გამოვლენას და შეფასებას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს. ყველასათვის კარგად ცნობილი მეთოდია რისკების შეფასების მატრიცა, რომელიც რისკების შეფასებისა და ორგანიზაციის პრიორიტეტებზე მათი ზემოქმედების გამოთვლისთვის გამოიყენება. რისკების შეფასების მატრიცა მოვლენის ვიზუალიზაციასა და მისი დადგომის ალბათობისა და პოტენციური შედეგების შედარებაში გვეხმარება. ვიზუალიზაცია საშუალებას გვაძლევს, რომ განვსაზღვროთ რისკების პრიორიტეტულობა და დავადგინოთ, რომელი რისკები მოითხოვს დაუყოვნებლივ რეაგირებას და მართვას. რისკის შეფასების მატრიცა გამოიყენება რისკების შეფასებისთვის ორი ძირითადი ფაქტორის გათვალისწინებით:

- 01. ალბათობა** - ზომავს რისკის შემცველი მოვლენის დადგომის ალბათობას;
- 02. გავლენა** - რისკის შემცველი მოვლენის დადგომის შემთხვევაში აფასებს, რა გავლენა ექნება მას და რამდენად სერიოზული იქნება შედეგი.

რისკის შეფასების მატრიცა შეიძლება შემდგომში გამოვიყენოთ როგორც რისკების მუდმივი მონიტორინგისა და განახლების რეგისტრი. ქვემოთ მოცემულია რისკის შეფასების მატრიცის მაგალითი⁵⁴:

რისკის შეფასების მატრიცა

სფეროები	რისკები	ალბათობა	გავლენა	კონტროლის მექანიზმები
რეპუტაცია	ქველმოქმედებასა და ტერორისტულ საქმიანობას შორის რეალური ან სავარაუდო კავშირი ზიანს აყენებს საქველმოქმედო ორგანიზაციის რეპუტაციას.	დაბალი	მაღალი	<ul style="list-style-type: none"> ● შეადგინეთ პარტნიორობის დეტალური ხელშეკრულება ● განიხილეთ პარტნიორის მმართველობითი სტრუქტურები ● განიხილეთ აუდიტი და მონიტორინგი, მათ შორის ადგილზე ვიზიტი პროექტის ფარგლებში ● გავლენის და რისკის შეფასება გაითვალისწინეთ ყველა პროექტისთვის ● შეიმუშავეთ მითითებები და დაუკავშირდით პარტნიორის სხვა ფილიალებს რეკომენდაციებისთვის ● მოითხოვეთ სტანდარტული დოკუმენტაცია და ანგარიშ-ფაქტურები ● შეამოწმეთ განსაზღვრული ფიზიკური და იურიდიული პირების ერთიანი სია (იხ. გზამკვლევის 1-ლი თავი)

⁵⁴ Ibid.

სფეროები	რისკები	ალბათობა	გავლენა	კონტროლის მექანიზმები
ფინანსური/ სისხლის სამართლებრივი	<p>ფინანსური ზარალი, თაღლითობა, ფულის გათეთრება, ტერორიზმის დაფინანსება.</p> <p>დიდი ბრიტანეთის მიერ საერთაშორისო ან ადგილობრივი რეგულაციების დარღვევა.</p> <p>ვალუტის კურსით გამოწვეული ზარალი ან მოგება.</p> <p>გამოყოფილი სახსრების ან აქტივების არამიზნობრივად გამოიყენება ან მითვისება.</p>	<p>საშუალო</p> <p>მაღალი</p> <p>საშუალო</p> <p>დაბალი</p>	<p>მაღალი</p> <p>საშუალო</p> <p>საშუალო</p> <p>საშუალო</p>	<ul style="list-style-type: none"> პასუხისმგებლობების მკაფიოდ განსაზღვრა და მოვალეობების გამიჯვნა დელეგირების სქემა თაღლითობის სანინააღმდეგო პოლიტიკის შემუშავება და დანერგვა შესყიდვების და ტენდერის კონტროლი, სალაროს წიგნაკის შეჯერება მცირე თანხებთან და ბანკთან, სახსრების ხარჯვის პროცედურები და ავტორიზაციის ლიმიტები გაცვლითი კურსით გამოწვეული მოგების ან ზარალის მონიტორინგი და ხარჯებსა და შემოსავალზე გავლენის განხილვა შესაბამისი საბანკო ანგარიშების და პროცედურების გამოყენება პროექტის ფინანსური განხილვა ყოველკვარტალურად და პროექტის ანგარიშები დოკუმენტირებული ფინანსური პროცედურები ბიუჯეტის რეგულარული მონიტორინგი, პროგნოზირება და გრანტების მართვა
უსაფრთხოება	<p>პერსონალის და/ან ბენეფიციარების მიმართ რისკი.</p> <p>მომსახურების ეფექტიანად მიწოდებისთვის ბარიერების წარმოქმნა.</p> <p>კონფლიქტის სფეროები, პოლიტიკური არასტაბილურობა, მტრულად განწყობილი მთავრობა.</p>	<p>მაღალი</p>	<p>მაღალი</p>	<ul style="list-style-type: none"> კონკრეტული ქვეყნის უსაფრთხოების რისკების შეფასება კრიზისის მართვის პოლიტიკა და პროცედურები ტრენინგი ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების საკითხებში

4.3.7. მონიტორინგისა და ადრეული გაფრთხილების სისტემის შექმნა

ადრეული გაფრთხილების და მონიტორინგის სისტემა აუცილებელი და ადვილად ადაპტირებადი ინსტრუმენტია, რომელიც მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს კრიზისისთვის მომზადების პროცესს. ყველა ორგანიზაციასა და დაწესებულებას უნდა ჰქონდეს წვდომა მონიტორინგის სამსახურებზე. ასეთი სისტემები შეიძლება მოიცავდეს როგორც მარტივ საზომებს (როგორცაა: მოწონება, გაზიარება და კომენტარი), ასევე რთულ ინსტრუმენტებსაც (როგორც არის: დიდი მონაცემების ანალიზი, განწყობის ანალიზი და ქსელის ანალიზი).⁵⁵ მონიტორინგის სისტემა უზრუნველყოფს ძირითადი აუდიტორიის, ინფლუენსერების და ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებთან დაკავშირებული ფართო დისკუსიების მკაფიო გააზრებას. მონიტორინგის ინსტრუმენტები გამოყენებული უნდა იყოს შემდეგი საკითხების შესასწავლად⁵⁶:

- ციფრული დისკუსიები, რომლებიც მიმდინარეობს თქვენს ორგანიზაციასა და მის მუშაობასთან დაკავშირებით;
- მთავარი ინფლუენსერებისა და აუდიტორიების ძირითადი დამოკიდებულება;
- ციფრულ პლატფორმებზე ინფლუენსერებისა და სეგმენტირებული აუდიტორიების ურთიერთქმედება თქვენს ორგანიზაციასთან და მის საქმიანობასთან;
- ტენდენციების ცვლილება დროთა განმავლობაში.

მონიტორინგის სისტემების ღირებულება მდგომარეობს მათ შესაძლებლობაში, გააძლიერონ მზადყოფნა სხვადასხვა რისკის მართვის პროცესში და უზრუნველყონ პოტენციური საფრთხეების შესახებ ადრეული გაფრთხილება.

„RESIST 2: დეზინფორმაციასთან ბრძოლის გზამკვლევი“ მოცემულია ჩარჩო, რომლის მიზანია სხვადასხვა სახის რისკის მიმართ ორგანიზაციის მედეგობის გაძლიერება, კამპანიის დაგეგმვის გაუმჯობესების, მონიტორინგის უკეთესად წარმართვის, მოწყვლადობის შესახებ ცნობიერების ამაღლების და პოტენციური საფრთხეების შესახებ ადრეული გაფრთხილების უზრუნველყოფის გზით⁵⁷:

⁵⁵ Government Communication Service. RESIST 2: Counter-Disinformation Toolkit. (London: UK Government, November 2021). <https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2021/11/RESIST-2-counter-disinformation-toolkit.pdf>; (retrieved on 01.09.2024).

⁵⁶ Government Communication Service. RESIST 2: Counter-Disinformation Toolkit. (London: UK Government, November 2021). <https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2021/11/RESIST-2-counter-disinformation-toolkit.pdf>; (retrieved on 01.09.2024).

⁵⁷ Ibid.

	ჩვენი პრიორიტეტები	რისკის სფეროები
დასაცავი ამოცანები	რომელია ჩვენთვის პრიორიტეტული პოლიტიკის სფეროები და პასუხისმგებლობები?	რომელია ამ სფეროებში გაბატონებული ის დამოკიდებულებები, რომლებიც შეიძლება გამოიყენებოდეს მისინფორმაციისა და დეზინფორმაციის მიზნებისთვის? რა ტიპის მის-ან დეზინფორმაცია შეიძლება იყოს განსაკუთრებით საზიანო ჩვენი პრიორიტეტებისა და აუდიტორიისთვის?
დასაცავი ინფორმაცია	როგორია ჩვენი ძირითადი გზავნილები და ნარატივები?	რა ტიპის შეცდომაში შემყვანი ან მანიპულირებადი ინფორმაცია ვრცელდება? რომელია ის ძირითადი გზავნილები და ნარატივები, რომლებიც უნდა ვიცოდეთ? რა არის მათში არასწორი ან შეცდომაში შემყვანი?
დასაცავი ბრენდები	რა არის ჩვენი ძირითადი ღირებულებები?	რა ღირებულებებისა და ინტერესების გამოხატვა გვსურს ჩვენ და ჩვენს პარტნიორებს? რა სახის მის-ან დეზინფორმაციას შეუძლია ძირი გამოუთხაროს ჩვენს სანდოობას, აუდიტორიის ჩართულობასა თუ შედეგების მიღწევის უნარს?
დასაცავი აუდიტორია	ვინ არიან ძირითადი დაინტერესებული მხარეები და აუდიტორია, რომლებიც გავლენას ახდენენ ან დამოკიდებულნი არიან ჩვენს პოლიტიკაზე?	ვინ არიან ძირითადი დაინტერესებული მხარეები და აუდიტორია, რომლებიც გავლენას ახდენენ ან დამოკიდებულნი არიან ჩვენს პოლიტიკაზე? რა ღირებულებები და ინტერესები აქვთ მათ? ვისთან ურთიერთობენ და ვის უსმენენ? ჩემს ორგანიზაციასთან მათი ურთიერთობის რომელი ასპექტი შეიძლება იყოს დაუცველი მის- და დეზინფორმაციის მიმართ?

4.3.8 შიდა და გარე პარტნიორული კავშირების დამყარება

რამდენადაც ძლიერი არ უნდა იყოს ორგანიზაცია, კრიზისის დროს შეიძლება ძალიან მნიშვნელოვანი აღმოჩნდეს როგორც შიდა, ისე გარე მხარდაჭერა, განსაკუთრებით საგანგებო სიტუაციების დროს. შესაბამისად, კავშირების დამყარება კრიზისის წინამოსამზადებელ ეტაპზე უნდა დაიწყოს.

მკაფიო შიდა ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების გარდა, ასევე მნიშვნელოვანია, რომ მართვის დონეები და საინფორმაციო მომსახურება საერთო ფუნდამენტურ პრინციპებს შეესაბამებოდეს კრიზისის კომუნიკაციის მიზნებთან მიმართებით.⁵⁸ ინფორმაციასთან დაკავშირებული აქტივობების გასატარებლად შესაბამისი რესურსები უნდა გამოიყოს და ეს ღონისძიებები, როგორც კრიზისის კომუნიკაციის ნაწილი, სრულად უნდა იყოს ინტეგრირებული საერთო მიზნებთან. კომუნიკაციის სპეციალისტები წარმოდგენილი უნდა იყვნენ ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობის დონეზე და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უნდა მონაწილეობდნენ.⁵⁹

რაც შეეხება მხარდაჭერაზე ორიენტირებულ გარე კავშირებს, ორგანიზაცია უნდა ინარჩუნებდეს როგორც ჰორიზონტალურ (ადგილობრივ ორგანოებს შორის), ისე ვერტიკალურ კონტაქტებს (ადგილობრივ და სახელმწიფო ორგანოებს შორის). მხარეებს შორის ნდობის დამყარება ძლიერ საფუძველს ქმნის კრიზისის ეფექტიანი მართვისთვის. პროცესში ჩართულმა მხარეებმა მკაფიოდ უნდა განსაზღვრონ ამოცანები, პასუხისმგებლობები და ფუნქციები, ასევე უნდა შეათანხმონ როგორი ენა და ტერმინოლოგია იქნება გამოყენებული კონკრეტულ შემთხვევაში. უნდა განისაზღვროს ტელეკომუნიკაციებსა და მონაცემების ტექნოლოგიასთან დაკავშირებული თანამშრომლობა. კრიზისის დროს ეს კავშირები უნდა გააქტიურდეს, რათა უზრუნველყოფილი იყოს ინფორმაციის რეალურ დროში თანმიმდევრულად გავრცელება პროცესში მონაწილე მხარეებს შორის და დიალოგის წარმოება მანამ, სანამ ინფორმაცია მედიას გადაეცემა.⁶⁰

⁵⁸ NATO Civil Preparedness Civil Protection Group, A Practical Guide to Public Information during a Crisis (Budapest Guidelines III).

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Ibid.

გარდა ამისა, ძალიან მნიშვნელოვანია უცხოელ პარტნიორებთან კავშირების დამყარება და საიმედო საკომუნიკაციო არხების შექმნა, რომლებიც შეიძლება გამოყენებული იყოს კრიზისულ სიტუაციებში. ასეთი კავშირების დამყარება აძლიერებს მზადყოფნას და უზრუნველყოფს პროდუქტიულ ტრანსსასაზღვრო კოორდინაციას, როდესაც ეს განსაკუთრებულ აუცილებლობას წარმოადგენს.

გარდა ზემოთ აღნიშნული პუნქტებისა, ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ სათანადო რესურსების საჭიროებისამებრ ხელმისაწვდომობა კრიზისის წინამოსამზადებელ ეტაპზე. ეს გულისხმობს საჭირო რესურსების საწყისი რაოდენობის ანალიზს და არსებული და პოტენციური წყაროების განსაზღვრას. განსაკუთრებით პოსტკრიზისულ ეტაპზე, აღდგენის პროცესს შეიძლება თვითკმარი რესურსები დასჭირდეს. შესაბამისად, ორგანიზაციებმა შესაბამისი გეგმა უნდა შეიმუშაონ იმისათვის, რომ სათანადო რესურსები არსებობდეს აღდგენის პროცესის შეუფერხებლად წარმართვისთვის. კრიზისისთვის წინასწარ მომზადება უზრუნველყოფს ორგანიზაციების მზაობას კრიზისის ეფექტიანად მართვისთვის, როგორც მყისიერი რეაგირების თვალსაზრისით, ასევე აღდგენის გრძელვადიან ეტაპზე.

4.4. რეკომენდაციები კრიზისული ეტაპისთვის

ქვემოთ მოცემული რეკომენდაციები და რჩევები კრიზისის წინამოსამზადებელი ეტაპის ეფექტიანად წარმართვაში დაგეხმარებათ⁶¹:

- შეიმუშავეთ და განიხილეთ კრიზისის კომუნიკაციის სტრატეგია და მისი სამოქმედო გეგმა;
- შექმენით კრიზისზე რეაგირების ჯგუფი, რომელსაც სათანადო მომზადება ექნება გავლილი;
- წინასწარ შეიმუშავეთ კრიზისის მართვასთან დაკავშირებული გზავნილები, რომელიც კრიზისის დროს ზოგადი განცხადებების გაკეთებისთვის შეგიძლიათ გამოიყენოთ;
- კრიზისზე პირველი რეაგირება უნდა მოხდეს პრესსპიკერის მხრიდან, რომელმაც სწრაფი, ზუსტი, ღია და თანმიმდევრული პასუხები უნდა გასცეს შეკითხვებს;
- შეაფასეთ პოტენციური რისკები ორი კრიტერიუმების მიხედვით - ალბათობა და შედეგი;
- შექმენით მონიტორინგისა და ადრეული გაფრთხილების სისტემა, რაც კრიზისის რაციონალურად და დროულად დაძლევაში დაგეხმარებათ;
- მზად იყავით სპეციალურად შექმნილი ვებგვერდის ან არსებული ვებგვერდის გამოყენებისთვის კრიზისთან დაკავშირებულ პრობლემებთან გასამკლავებლად;
- დაამყარეთ შიდა და გარე პარტნიორული კავშირები;
- კრიზისის კომუნიკაციის გეგმის ეფექტიანობისა და რეაგირების ჯგუფის მზადყოფნის შესამოწმებლად წელიწადში ერთხელ ჩაატარეთ კრიზისთან დაკავშირებული სიმულაციური სავარჯიშოები.

⁶¹ Institute for Public Relations. "Crisis Management and Communications." <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (retrieved on 20.08.2024).

თინათინ აღნიავილი

„ყველაზე მეტად ისეთ კრიზისზე უნდა იწერვილოთ, რომლის მოახლოებასაც ვერ ხედავთ“

მაიკ მენსფილდი, აშშ-ის ყოფილი ელჩი

კრიზისზე რეაგირების ფაზაში დგება მომენტი, როდესაც ორგანიზაცია უშუალოდ კრიზისის ზეგავლენას განიცდის და იწყებს წინასწარ მომზადებული ღონისძიებების შესრულებას, კრიზისზე ეფექტიანი და დროული რეაგირების მიზნით. კრიზისის დროს ორგანიზაციას აქცენტი ყოველდღიური ოპერაციებიდან კრიზისის მართვაზე გადააქვს და რესურსებსაც, შესაბამისად, ამ მიზნისკენ მიმართავს. კრიზისი არის გარკვეული მოვლენების დადგომის ან ხელმძღვანელი პირების მიერ გაცნობიერების შედეგი, რომ ორგანიზაცია კრიზისშია.⁶² ეს კი ხშირად ორგანიზაციის ფუნქციონირების შეფერხებას ან სავარაუდო შეფერხებას იწვევს. სწორედ შეფერხება განასხვავებს კრიზისს ინციდენტისგან ან უბრალოდ ორგანიზაციის ერთი წარუმატებელი დღისგან.

კრიზისის მასშტაბი და შედეგი კონკრეტული შემთხვევების მიხედვით განსხვავდება, თუმცა კრიზისზე რეაგირების ღონისძიებები ძირითადად შემდეგი მიზნების მიღწევას ისახავს მიზნად⁶³: ზიანის შეზღუდვა, დაზარალებულთა ფსიქოლოგიური გამოჭანმრთელების ხელშეწყობა, სოციალური უკმაყოფილების შემცირება, სოციალური კეთილგანწყობის აღდგენა, აქციების ფასის აღდგენა, ბაზრის წილის დაცვა და აღდგენა, ორგანიზაციის მიმართ უარყოფითი ემოციების შემცირება, თანაგრძნობის ამაღლება, მედიაში კრიზისის გაშუქების/განხილვის შემცირება, კრიზისამდე არსებული მედიაგაშუქებისა და განხილვების

დაბრუნება, ორგანიზაციის მიმართ დისიდენტიფიკაციის შემცირება, განწყობების ანალიზის გაუმჯობესება და ა.შ.

დიდია ალბათობა, რომ კრიზისის დადგომისთანავე დაინტერესებულ მხარეებს შორის კრიტიკული და უარყოფითი დამოკიდებულება მყისიერად გავრცელდეს. ამის გამო, ორგანიზაციას ხშირად თავდაცვით პოზიციაში უწევს ყოფნა. წინასწარი მომზადებისა და საკომუნიკაციო ღონისძიებების განხორციელების მიუხედავად, ორგანიზაცია მაინც შეიძლება აღმოჩნდეს „უცნობი“ სირთულეების წინაშე. სანამ მკაფიო სურათი გამოიკვეთება და კრიზისის რეალური შედეგი გამოვლინდება, საჭიროა ორი მნიშვნელოვანი ასპექტის დაუყოვნებლივ გათვალისწინება:



ემოციური გავლენა დაზარალებულებზე - კრიზისის შედეგად დაზარალებულები, რომლებზეც კრიზისმა პირდაპირი ან ირიბი გავლენა მოახდინა, შეიძლება მძიმე ემოციურ მდგომარეობაში აღმოჩნდნენ, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს პანიკის გავრცელება არა მხოლოდ უშუალოდ მათ ჯგუფში, არამედ მთლიანად საზოგადოებაშიც. შედეგად, შექმნილი ვითარება რთულად სამართავი გახდება.



კრიზისის მართვის ჯგუფის წევრების მდგომარეობა - კრიზისმა შეიძლება სერიოზული გავლენა მოახდინოს (ემოციური, ფიზიკური და ა.შ.) ორგანიზაციის თანამშრომლებზე (და მათ

⁶² Timothy W. Coombs and Sherry J. Holladay, eds., *The Handbook of Crisis Communication*, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2022), 6.

⁶³ Timothy W. Coombs and Sherry J. Holladay, eds., *The Handbook of Crisis Communication*, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2022), 10.

ოჯახებზე); ასეთ შემთხვევაში, მათ ორმაგი პასუხისმგებლობა ეკისრებათ - ერთი მხრივ, შეინარჩუნონ სიმშვიდე და მეორე მხრივ, ნაკისრი ვალდებულებები დროულად და რაციონალურად შეასრულონ.

კრიზისის დროს ზემოაღნიშნული ასპექტების მართვა აუცილებელია კრიზისზე სტრატეგიული და რაციონალური რეაგირებისა და შემდგომი უარყოფითი გავლენის შერბილების მიზნით. კიდევ ერთი ასპექტი, რომელიც უნდა გავითვალისწინოთ, არის ის, რომ ინციდენტზე რეაგირების თითოეული ელემენტი სიღრმისეულად უნდა შევისწავლოთ და გავაანალიზოთ როგორც კრიზისის დროს, ისე მის შემდგომ ეტაპზე. ეს გულისხმობს ოპერატიულ რეაგირებას და წარმატებულ კომუნიკაციას, რომელიც ყოველთვის განხილვის ძირითად საკითხს წარმოადგენს.⁶⁴ შესაბამისად, კრიზისის შედეგების და აღქმის ეფექტიანად მართვისთვის, ორგანიზაცია მაქსიმალურად უნდა ცდილობდეს, რაც შეიძლება კარგად მოემზადოს კრიზისისთვის.

კრიზისში, როგორც წესი, რამდენიმე აქტორია ჩართული მათ შორის არიან ისინი, ვისზეც კრიზისი პირდაპირ და ირიბ გავლენას ახდენს, ასევე მათი ოჯახის წევრები, მმართველი ორგანოები, ადგილობრივი მედია, მოხალისეები. თითოეულ მათგანი თავისებურად აღიქვამს მოვლენებს. კრიზისით გამოწვეული უშუალო გამოწვევების გარდა, არსებობს სხვა რისკებიც, რომლებიც ადრეულ ეტაპზე უნდა იყოს გათვალისწინებული:

- ინფორმაციული გამოწვევები სწრაფად ვიცედება - კრიზისის დადგომის შემდეგ დიდია ადბათობა, რომ გავიცედება ეზინფორმაცია (გადამოწმებადი ცხუ ინფორმაცია, რომელიც მოცუებასა და შეცდომაში შეყვანას ისახავს მიზნად), მისინფორმაცია (გადამოწმებადი ცხუ ინფორმაცია, რომელიც შეცდომაში შეყვანას ახ ისახავს მიზნად) ან მადინფორმაცია (ნამდვილი ინფორმაციის მიზანმიმართული დამახინჯება, რომელიც შეცდომაში შეყვანას ისახავს მიზნად) ინფორმაციის ნამდვილი აზრის დამახინჯებით განზიხა შეცდომაში შემყვანი ინფორმაცია).⁶⁵ მათი უპირველესი მიზანი და ამოცანაა ადამიანთა ჯგუფების ან უფრო ფართო აუდიტორიის შეცდომაში შეყვანა და მანიპულაცია, რაც პოტენციურად საფრთხეს უქმნის საზოგადოებრივ უსაფრთხოებას, საზოგადოების ერთიანობას, ინსტიტუტებისა და მედიისადმი ნდობას, ორგანიზაციის მთლიანობას და ა.შ.⁶⁶ ამასთან, ტექნოლოგიებსა და სოციალურ მედიაში არსებული ახალი მეთოდები და მიდგომები წარმოადგენს მძლავრ ინსტრუმენტებს, რომლებსაც პროცესებისა და კრიზისების წარმატებით მართვის მნიშვნელოვნად შეფერხება შეუძლიათ;
- თითოეული ადამიანი გაჩვეულწიდად „გადაწყვეტილების მიმღები“ პიხი ხდება. ყველას თავისებური წარმოდგენა აქვს კრიზისის დანყების, მისი სიმძიმის, ხასიათისა და შედეგების შესახებ როგორც საკუთარი თავთან, ასევე ორგანიზაციასთან მიმართებაში. სერიოზული რისკი არსებობს, რომ სხვადასხვა პოზიციაზე მომუშავე ადამიანები თავიანთ უფლებამოსილებას გადააჭარბებენ და კრიზისის დროს საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებს გაცდებიან. გარდა ამისა, მათ, ვინც კომუნიკატორების ფუნქციას ასრულებენ, შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოახდინონ საზოგადოებრივ აზრზე და კრიზისის ეფექტიანად მართვა შეაფერხონ;

⁶⁴ Amanda Coleman, "Are you ready for a crisis? Creating and testing a crisis communication plan" in Crisis Communication Strategies: Prepare, Respond and Recover Effectively in Unpredictable and Urgent Situations, 2nd ed. (London: Kogan Page Limited, 2023).

⁶⁵ Government Communication Service, RESIST 2: Counter-Disinformation Toolkit, 8.

⁶⁶ Ibid., 8-9.

- “სიმახტვე ინფორმაციის მიმღების მხახეს აჩის”⁶⁷ - კრიზისის დროს ყველაზე ხშირად დაშვებული შეცდომაა გადაწყვეტილების მიმღები კონკრეტული პირებისა და საზოგადოების მიერ კრიზისული სიტუაციის განსხვავებულად აღქმა. პროდუქტიული დიალოგი და საზოგადოების ნდობის მოპოვება ძალიან რთული იქნება, თუ მათი აღქმები, პრობლემები და მოლოდინები არ იქნება გათვალისწინებული. მათი მოსაზრებები, რაც არ უნდა შორს იყოს რეალობისგან, მაინც ძალიან მნიშვნელოვანია; იმის მიუხედავად კრიზისის შესახებ ინფორმაციის მიმღების წარმოდგენა სწორია თუ მცდარი, კომუნიკაცია მაინც სწორედ მათგან უნდა დაიწყოს.⁶⁸

ამრიგად, ერთი მხრივ, მმართველი ორგანოები კარგად უნდა იცნობდნენ სხვადასხვა პროცესებთან დაკავშირებულ განსხვავებულ წარმოდგენებს, აქტორებს და ინფორმაციულ სირთულეებს, მეორე მხრივ კი უნდა ინარჩუნებდნენ სტრუქტურირებულ, რაციონალურ კომუნიკაციას ფართო საზოგადოებასთან და უზრუნველყოფდნენ პასუხისმგებლობების მკაფიო განაწილებას კრიზისზე რეაგირების ჯგუფში.

5.1. კრიზისზე რეაგირების ეტაპები

თითოეულ ორგანიზაციას და ინსტიტუტს კრიზისთან გამკლავებისთვის უნდა გააჩნდეს განწერილი უფლებამოსილებისა და პროცედურების ჩარჩო, რომელიც მის სტრატეგიულ მიზნებსა და ამოცანებზე იქნება მორგებული, თუმცა არსებობს ზოგადი ხუთსაფეხურიანი მიდგომა, რომელიც ორგანიზაციას შეუძლია გამოიყენოს კრიზისზე რეაგირების ფაზაში. კერძოდ, ეს მიდგომა მოიცავს შემდეგ საფეხურებს⁶⁹:

- 01.** *მოზიღიზება* - ინციდენტის შესახებ შეტყობინების მიღების შემდეგ, რომელიც რეაგირებას მოითხოვს, ჯგუფი უნდა მოზიღიზდეს შემთხვევის ადგილსა და რეაგირების ცენტრებში, წერილობითი გეგმების შესაბამისად. მოზიღიზაციის დროს დაცული უნდა იყოს გადაჭარბებული რეაგირებისადმი სიფრთხილე, რომელიც როგორც შიდა, ისე გარე რესურსების მოზიღიზებას ეხება. ასევე მოზიღიზება უნდა შემცირდეს, თუ რესურსები საბოლოო შეფასებით გათვალისწინებულ საჭიროებებს აღემატება, იმის გათვალისწინებით, რომ რესურსების შემცირება უფრო მარტივი პროცესია;
- 02.** *შეფასება* – მას შემდეგ, რაც ჯგუფი შეიკრიბება წინასწარ განსაზღვრულ რეაგირების ცენტრში, უნდა შეფასდეს მოვლენები მიმდინარე მომენტისთვის და პოტენციური ესკალაციის პირობები;
- 03.** *ჩეკიჩება* – შეფასების საფუძველზე უნდა გატარდეს დეესკალაციასთან დაკავშირებული ღონისძიებები;
- 04.** *აღდგენა* – ბიზნესის უწყვეტობის სტრატეგიების განხორციელების გზით უნდა წარიმართოს;
- 05.** *დეესკალაცია* – შეიძლება სხვადასხვა დროს სხვადასხვა ჯგუფის მიერ განხორციელდეს და ამიტომ საჭიროა მკაფიო გადაწყვეტილების მიღება, როდესაც ჯგუფი დაიშლება და დასკვნითი აქტივობების განხორციელების უფლებამოსილება კვლავ ორგანიზაციის ხელში გადავა.

⁶⁷ SEMA (Swedish Emergency Management Agency), "Crisis Communications Handbook" (Huskvarna: NRS Tryckeri, 2008:3), 10.
⁶⁸ Ibid., 10.
⁶⁹ Albany Academy: Comprehensive Communication Training for Development, Diplomacy and Defence. London: Albany Associates International Ltd, 2021, 9.

ქვემოთ მოცემულ დანართში წარმოდგენილია დეტალური მითითებები კრიზისზე რეაგირების თითოეული ეტაპისთვის⁷⁰:

დანართი A - კრიზისის კომუნიკაციის ციკლი

კრიზისის კომუნიკაციის ციკლი					
	კრიზისი წინა ეტაპი	მოტილიზება & შეფასება	რეაგირება	აღდგენა	დეესკალაცია
ინფორმაციის საჭიროება (საზოგადოებრივების)		<ul style="list-style-type: none"> • რა მოხდა? • სად და როდის? • ვინ არის პასუხისმგებელი? • უსაფრთხოდ ვართ? • რა შედეგები დადგება ჩემთვის და ჩემი ოჯახისთვის? • რა კეთდება ადამიანების დასაცავად ან დასახმარებლად? • ვინმე დაზარალდა? • ვინ დაზარალდა? • რას აპირებთ? • ვის ეკისრება პასუხისმგებლობა? • რა იქნება მომდევნო ნაბიჯები? 	<ul style="list-style-type: none"> • რა რისკი მეშეუქრება პირადად მე? • რა შეიძლება გავაკეთო ჩემ მიმართ არსებული რისკის შესამცირებლად? • რა შემიძლია/რა უნდა გავაკეთო დასახმარებლად? • რატომ აკეთებ იმას, რასაც აკეთებ? • მეტს რატომ არ აკეთებ/ განსხვავებულად რატომ არ იქცევი? • ვის უნდა მოვუსმინო? • ვინ არის მართალი? 	<ul style="list-style-type: none"> • რატომ არ მიმდინარეობს რეაგირება უკეთესად/ განსხვავებულად? • ვისი ბრალია? • ვინ არის პასუხისმგებელი ჩვენს ჩვეულ მდგომარეობაში დაბრუნებაზე? • რატომ სჭირდება ამდენი დრო სიტუაციასთან გამკლავებას? • ახალ ამბებში აღარაფერს ამბობენ და მაინც უნდა ვინერვიულო? • როგორი იქნება გრძელვადიანი შედეგები? 	<ul style="list-style-type: none"> • როგორ იმუშავა ორგანიზაციამ? • უნდა ვენდოთ ამ ორგანიზაციას / ღირს მასში ინვესტიციის ჩადება?
კომუნიკაციის მოთხოვნა (ორგანიზაციისთვის)	<ul style="list-style-type: none"> • აუდიტორიის განსაზღვრა. • ზოგადი გზავნილების და მასალების შექმნა. • საკომუნიკაციო არხების განსაზღვრა. • გეგმის შესრულება • იურისტების, მენეჯმენტის და ა.შ. თანხმობის მიღება • ურთიერთობის დამყარება აუდიტორიასა და მედიასთან • პრესსპიკერების დანიშვნა და მომზადება • პერსონალის ინფორმირება მედიაპოლიტიკის შესახებ 	<ul style="list-style-type: none"> • სწრაფად დაადასტურეთ მოვლენა/ პრობლემა და გამოხატეთ თანაგრძნობა (გამოიყენეთ PPP) • მიიღეთ სტრატეგიული მითითებები • განმარტება და ინფორმაციის გაცემა მარტივი ტერმინებით უნდა მოხდეს • იზრუნეთ საკუთარ ავტორიტეტზე • წარმოადგინეთ შესაბამისი მოქმედების კურსი (მათ შორის მიუთითეთ, სად და როგორ შეიძლება მეტი ინფორმაციის მიღება) • ყველა დაინტერესებულ მხარეს მუდმივად მიანოდეთ ინფორმაცია მოვლენების შესახებ და შეინარჩუნეთ მათთან კომუნიკაცია 	<ul style="list-style-type: none"> • შესაბამის დაინტერესებულ მხარეებს დაეხმარეთ ზუსტად გაიგონ, რა შედეგი მოჰყვება შექმნილ ვითარებას და რა რისკი ექმნებათ მათ • ძირითადი და ამომწურავი ინფორმაცია მიანოდეთ ვისაც ინფორმაცია სჭირდება • გაერკვიეთ რეაგირების ღონისძიებებში და მოიპოვეთ მხარდაჭერა • გააკონტროლეთ და გააანალიზეთ კომუნიკაციები • შეასწორეთ მისინფორმაცია • აუდიტორიას აუხსენით საგანგებო რეკომენდაციები (საჭიროების შემთხვევაში) 	<ul style="list-style-type: none"> • გააანალიზეთ ნარატივი, რომელიც დომინირებს • წინასწარ ჩამოაყალიბეთ ნარატივი წარმოსახვის გამოყენებით • დაუპირისპირდით მცდარ წარმოდგენებს • გაითვალისწინეთ პოსტკრიზისული მედია კამპანია 	<ul style="list-style-type: none"> • გააუმჯობესეთ რეაგირების ზომები შესაბამისი სწავლების უზრუნველყოფით. • შეისწავლეთ და გადაჭერით პრობლემები და ინციდენტები • გააძლიერეთ ის ასპექტები, რომელმაც კარგად იმუშავა • მხარი დაუჭირეთ პოლიტიკის და რესურსების განაწილების ცვლილებებს • ხელი შეუწყვეთ ორგანიზაციის საქმიანობისა და შესაძლებლობების გაუმჯობესებას

⁷⁰ Ibid., 202.

5.2. საწყისი რეაგირება - ძირითადი მოთხოვნები

კრიზისზე რეაგირების ეტაპი დაძაბულობის მაღალი ხარისხით გამოირჩევა და მმართველ ორგანოებს ასეთ გარემოში უწევთ მუშაობა.⁷¹ ამ ეტაპს გადაუდებელი მოქმედების საჭიროება და შეზღუდული დროისა და არასრული ინფორმაციის პირობებში მუშაობის აუცილებლობა ახასიათებს. მთელი ეტაპის განმავლობაში ინფორმაციის მართვა განსაკუთრებულ ძალისხმევას მოითხოვს, რასაც კიდევ უფრო ამძიმებს ზეწოლა მედიის მხრიდან. შესაბამისად, კრიზისზე თავდაპირველი რეაგირების ფაზაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ქვემოთ ჩამოთვლილი ძირითადი მოთხოვნების დაცვას:

- ინფორმაცია სწრაფად უნდა იყოს წახმოდგენილი⁷² - ეს არის ინფორმაციის მართვის პირველი წესი, რომელიც მარტივად ჟღერს, მაგრამ რთულად მისაღწევია. მმართველმა ორგანომ დაუყოვნებლივ უნდა აჩვენოს, რომ სიტუაციას უმკლავდება და დაიმკვიდროს თავი ინფორმაციის ოფიციალურ წყაროდ. რეკომენდებულია, რომ რეაგირება კრიზისის დადგომიდან პირველივე საათის განმავლობაში მოხდეს, რაც იმას ნიშნავს, რომ მმართველ ორგანოებს გზავნილის მომზადება ძალიან მოკლე დროში მოუწევთ.⁷³ თუ ორგანიზაცია ამბის თავის ვერსიას ვერ მოყვება, საინფორმაციო გარემო „სხვა ამბებით“ შეივსება, რომელთა წინააღმდეგ ბრძოლა მომავალში გართულდება;
- მმახთვედ ოჩგანოს სპეკუდაციის უფლება ახ აქვს⁷⁴ და ვალდებულია, ფაქტები ზუსტად გადმოსცეს. ორგანიზაციის სანდოობა საფრთხის ქვეშ არ უნდა დადგეს. ეს ხშირად რთული ამოცანაა, რადგან კრიზისის საწყის ეტაპზე ინფორმაციაზე მოთხოვნა მნიშვნელოვნად იზრდება და მხოლოდ ნაწილობრივი პასუხების გაცემაა შესაძლებელი.⁷⁵ კრიზისის დროს ადამიანებს ზუსტი ინფორმაცია სჭირდებათ, რათა გაიაზრონ, რა გავლენას ახდენს მათზე შექმნილი სიტუაცია. უაღრესად მნიშვნელოვანია დაშვებული შეცდომების სწრაფად გამოსწორება. კრიზისულ სიტუაციაში „ერთი ხმის“ ფილოსოფია არის ის, რაც სიზუსტის შენარჩუნებას უზრუნველყოფს⁷⁶;
- მმახთვედმა ოჩგანომ უნდა უზრუნველყოს ინფორმაციის ხეგუდახუდად, აქტიუხად და ღიად მიწოდება.⁷⁷ მედიის წარმომადგენლებმა უნდა იცოდნენ, რომ მმართველი სტრუქტურები ვალდებულებას იღებენ საზოგადოებას მუდმივად, სწრაფად, გამჭვირვალედ და დაუფარავად მიაწოდონ განახლებული ინფორმაცია. ეს ვალდებულება საქმით უნდა გამოიხატებოდეს და არა მხოლოდ განცხადებებით. რეკომენდებულია მედიისთვის უახლესი ინფორმაციის წინსწრებით მიწოდება, სანამ მისი წარმომადგენლები თავად დაიწყებენ შეკითხვების დასმას.⁷⁸ უახლესი მიგნებებისა და განხორციელებული ღონისძიებების შესახებ მედიის რეგულარულ ინფორმირებას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მმართველი ორგანოს მიმართ ნდობის შესანარჩუნებლად მაშინაც კი, თუ გარკვეული პასუხების

⁷¹ NATO Civil Preparedness Civil Protection Group, A Practical Guide to Public Information during a Crisis (Budapest Guidelines III).

⁷² Ibid.

⁷³ Institute for Public Relations. "Crisis Management and Communications." <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (retrieved on 20.08.2024).

⁷⁴ NATO Civil Preparedness Civil Protection Group, A Practical Guide to Public Information during a Crisis (Budapest Guidelines III).

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Institute for Public Relations. "Crisis Management and Communications." <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (retrieved on 20.08.2024).

⁷⁷ NATO Civil Preparedness Civil Protection Group, A Practical Guide to Public Information during a Crisis (Budapest Guidelines III).

⁷⁸ Ibid.

დაუყოვნებლივ მიღება შეუძლებელია. კრიზისის დროს მედიის აღქმები ძალიან მნიშვნელოვანია. ჟურნალისტებისა და რეპორტიორების მიერ სტატიისა და ახალი ამბების რეპორტაჟის მომზადება დროული და ზუსტი ინფორმაციის მიღებაზეა დამოკიდებული. როდესაც მმართველი ორგანიზაციისგან ოფიციალურ ინფორმაციას ვერ იღებენ, ჟურნალისტებმა შეიძლება ალტერნატიული წყარო მოძებნონ, რაც, დიდი ალბათობით, სპეკულაციისა და ქორების საბაბი გახდება⁷⁹;

○ კრიზისის მენეჯერებმა შეშფოთება უნდა გამოთქვან ან თანაგვიძნობა გამოხატონ კრიზისით დაზარალებულთა მიმართ⁸⁰ - კრიზისით დაზარალებულები ის ადამიანები არიან, ვისზეც კრიზისმა უარყოფითად იმოქმედა ან უხერხულობა შეუქმნა. კრიზისით დაზარებულ ადამიანებს შეიძლება ფინანსური ზარალი ან საკუთრებასთან დაკავშირებული ზიანი მიადგეთ, მოუხდეთ დაავადების გადატანა ან ევაკუაცია. ორგანიზაციის მხრიდან აღნიშულთან დაკავშირებით შეშფოთების გამოხატვამ შეიძლება მისი რეპუტაციული ზიანი და ფინანსური ზარალი შეამციროს. კომბსის, ჰოლადებისა და დინის მიერ ჩატარებულმა ექსპერიმენტულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ ორგანიზაციებს ნაკლები რეპუტაციული ზიანი ადგებათ, როდესაც ისინი შეშფოთებას გამოხატავენ და სიჩუმეს არ ინარჩუნებენ.⁸¹

5.3. რა უნდა გაკეთდეს კრიზისის დროს?

● კრიზისის კომუნიკაციის ჯგუფის დაუყოვნებლივ მობილიზაცია

კრიზისის დადგომისთანავე აუცილებელია კრიზისის კომუნიკაციის ჯგუფის სწრაფად მობილიზება და მოქმედების დაწყება. თუ ჯგუფის რომელიმე წევრი შესაბამისი გარემოებების გამო ვერ გამოცხადდება, მენეჯერმა უნდა უნდა გამოიძახოს მისი შემცვლელი, რომელიც კრიზისის წინა ეტაპზე იქნება შერჩეული და შესაბამისად მომზადებული. ჯგუფის წევრები სწრაფად უნდა შეუდგნენ წინასწარ განსაზღვრული ფუნქცია-მოვალეობების შესრულებას. ამისათვის საჭიროა, რომ მათ დროულად მიეცეთ მკაფიო სახელმძღვანელო მითითებები.

კრიზისის დროს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ინტეგრირებულ და კოორდინირებულ რეაგირებას. მენეჯერული, ოპერატიული და საკომუნიკაციო ღონისძიებები შესაბამისობაში უნდა მოდიოდეს და ერთმანეთს ხელს უწყობდეს. საკომუნიკაციო ჯგუფმა საინფორმაციო კამპანიის განხორციელება უნდა დაიწყოს და უზრუნველყოს კოორდინირებული და სინქრონული კომუნიკაცია ყველა დაინტერესებულ მხარესთან.

● კრიზისის ტიპისა და მასშტაბის განსაზღვრა

საწყის ეტაპზე, უაღრესად მნიშვნელოვანია კრიზისის ზუსტი მასშტაბისა და ბუნების განსაზღვრა. ამ მიმართულებით ორი გამოწვევა არსებობს: 1. კრიზისთან დაკავშირებული დეტალები შეიძლება თავდაპირველად გაურკვეველი იყოს, ობიექტური მიზეზების გამო; 2. დებინფორმაციის, მისინფორმაციის ან მალინფორმაციის გავრცელებამ შეიძლება კიდევ უფრო ბუნდოვანი გახადოს კრიზისის ნამდვილი ბუნება. ამ სირთულეების მიუხედავად, საწყის ეტაპზე კრიზისის კონკრეტული კონტურების გამოკვეთა გადამწყვეტია კრიზისის ნებისმიერი სცენარის შემთხვევაში. ორგანიზაციას, რომელსაც ადრეული გაფრთხილების და მონიტორინგის სისტემა აქვს, შეუძლია უფრო

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Institute for Public Relations. "Crisis Management and Communications." <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (retrieved on 20.08.2024).

⁸¹ Ibid.

მარტივად და სწრაფად განსაზღვროს კრიზისის ზუსტი მასშტაბი. კრიზისის შესახებ მკაფიო წარმოდგენა ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს, რომ რეაგირების სათანადო ღონისძიებები სწრაფად დაიწყოს.

● კრიზისის კომუნიკაციის სამოქმედო გეგმის ადაპტირება

კრიზისის დროს არსებული ზეწოლიდან და სწრაფად მოქმედების საჭიროებიდან გამომდინარე, კრიზისის კომუნიკაციის სამოქმედო გეგმის ნულიდან შედგენის ალბათობა ნაკლებია მაშინ, როდესაც პრობლემის ან ინციდენტის შესახებ ინფორმაცია უკვე სოციალურ ქსელსა და საინფორმაციო არხებზე ვრცელდება.⁸² კრიზისის კომუნიკაციის ჯგუფის მიერ კრიზისის ზუსტი ხასიათის დაადგენისთანავე საჭიროა არსებული სამოქმედო გეგმის დაუყოვნებლივ განახლება.

სამოქმედო გეგმაში მკაფიოდ უნდა იყოს ასახული სიტუაციაზე მორგებული კონკრეტული ამოცანები, არსებული კრიზისის საჭიროებების გათვალისწინებით. ჯგუფში პასუხისმგებლობები უნდა გადანაწილდეს, ფუნქციები გადაიხედოს და, საჭიროების შემთხვევაში, შეიცვალოს. დასახული ამოცანების ეფექტურად მისაღწევად უნდა განისაზღვროს საჭირო ინსტრუმენტები და გამოიყოს სათანადო რესურსები. სტრატეგიული თვალსაზრისით, ორგანიზაციამ უნდა უზრუნველყოს კონკრეტული ამოცანების შესაბამისობა საერთო სტრატეგიულ მიზნებსა და არსებული სიტუაციის პრიორიტეტებთან, რაც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის მიერ კრიზისზე რეაგირების პროცესში განეული ძალისხმევის თანმიმდევრულობას და ერთიანობას.

● კრიზისთან დაკავშირებული ნარატივისა და გზავნილების შემუშავება-გავრცელება

ნებისმიერი კრიზისის დროს არსებობს ინფორმაციის სწრაფად გაზიარების გადაუდებელი საჭიროება. ინფორმაცია შეიძლება სწრაფად გარდაიქმნას და შეიცვალოს. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ კრიზისის კომუნიკაციის ჯგუფმა ეფექტიანად მართოს ინფორმაცია, სწრაფად უზრუნველყოს სახელმძღვანელო მითითებები, რჩევები და რეკომენდაციები, დროულად მოაგვაროს სხვადასხვა ჯგუფის მიერ წამოჭრილი საკითხები. ასევე საჭიროა მითების, ქორების და გადაწყვეტილებების მყისიერი გაანალიზება და ეს ყველაფერი ერთდროულად უნდა შესრულდეს.⁸³ კრიზისის დროს საინფორმაციო გარემო განსხვავებული გზავნილებით ივსება, რაც ინციდენტის ირგვლივ განსხვავებული ნარატივის ჩამოყალიბებას განაპირობებს. საინფორმაციო გარემო, რომელიც განსაკუთრებით მყიფეა კრიზისის პერიოდში, ხშირად კონკურენტული ნარატივების ბრძოლის ველად იქცევა ხოლმე. ნარატივი წარმოადგენს ამბის გადმოცემის ფორმას, რომელიც პრობლემის ახსნასა და მისი აღქმის ჩამოყალიბებაში გვეხმარება, ხოლო გზავნილები ნარატივის ერთგვარი საშენი მასალაა.⁸⁴ საზოგადოების პასუხი, უკუკავშირი და კრიზისში მყოფი ადამიანების კომენტარები შეიძლება სწრაფად გადაიქცეს ინციდენტთან ან საკითხთან დაკავშირებულ ნარატივად, რომელიც გარკვეული დროის განმავლობაში იქნება აქტუალური, მათ შორის გამოძიების ან საჯარო განხილვის პერიოდში.⁸⁵

შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციამ სწრაფად შეიმუშაოს ნარატივი, რომელიც კრიზისთან დაკავშირებული დომინანტი ვერსია იქნება და რომელიც დაინტერესებული მხარეებისა და საზოგადოების ნდობას დაიმსახურებს. კრიზისის კომუნიკაციის ჯგუფმა უნდა შექმნას და

⁸² Amanda Coleman, "Are you ready for a crisis? Creating and testing a crisis communication plan" in Crisis Communication Strategies: Prepare, Respond and Recover Effectively in Unpredictable and Urgent Situations, 2nd ed. (London: Kogan Page Limited, 2023).

⁸³SEMA (Swedish Emergency Management Agency), "Crisis Communications Handbook" (Huskvarna: NRS Tryckeri, 2008:3).

⁸⁴Government Communication Service. RESIST 2: Counter-Disinformation Toolkit, 12.

⁸⁵Amanda Coleman, "Are you ready for a crisis? Creating and testing a crisis communication plan" in Crisis Communication Strategies: Prepare, Respond and Recover Effectively in Unpredictable and Urgent Situations, 2nd ed. (London: Kogan Page Limited, 2023).

გავრცელოს კრიზისის უნიკალურ ასპექტებზე მორგებული კონკრეტული გზავნილები კრიზისით დაზარალებული ჯგუფების ეთნიკური, კულტურული და რელიგიური მოსაზრებების გათვალისწინებით. ეს გზავნილები მჭიდროდ უნდა იყოს დაკავშირებული ორგანიზაციის სტრატეგიულ ამოცანებთან, რათა უზრუნველყოფილი იყოს კომუნიკაციის თანმიმდევრულობა და ეფექტიანობა. კომუნიკაციის წარმატება კრეატიულობაზე დამოკიდებული, მაგრამ სანყის ეტაპზე კრეატიულობა ინფორმაციის გაზიარებისადმი სისტემურმა მიდგომამ უნდა ჩაანაცვლოს, კრიზისის წარმატებით მართვისა და მედეგობის გაძლიერების მიზნით.

● საკომუნიკაციო არხების გააქტიურება

კრიზისის დროს აუცილებელია ყველა საკომუნიკაციო არხის დაუყოვნებლივ გააქტიურება. ტრადიციული და სოციალური მედიაპლატფორმები სხვადასხვა სამიზნე აუდიტორიაში მნიშვნელოვანი ინფორმაციის გავრცელების ძირითადი ინსტრუმენტების ფუნქციას ასრულებენ. კრიზისის კომუნიკაციის ჯგუფმა წინსწრებით ჩატარებული ანალიზის შედეგები უნდა გამოიყენოს, რათა დაადგინოს, რომელ ჯგუფს რომელ პლატფორმებზე აქვს წვდომა და შესაბამისად, გააქტიუროს საკომუნიკაციო არხები. მთავარი აქცენტი ინფორმაციის ძირითად სამიზნე აუდიტორიამდე სწორად მიტანაზე უნდა გაკეთდეს.

კრიზისის დროს ინფორმაციის მნიშვნელოვანი ნაკადის არსებობის გათვალისწინებით - როგორც ორგანიზაციის მხრიდან, რომელიც გზავნილებს ავრცელებს, ასევე საზოგადოების მხრიდან, რომელიც რეაგირებას ითხოვს - გაზიარებული ინფორმაციის მოცულობამ შეიძლება საკომუნიკაციო არხები გადატვირთოს. შესაბამისად, საკომუნიკაციო ჯგუფმა უნდა უზრუნველყოს საკომუნიკაციო არხების გამართულად და შეუფერხებლად მუშაობა, ინფორმაციის გაზიარება ტექნიკური პრობლემებით გამოწვეული დაბრკოლების გარეშე. გარდა ამისა, კრიზისის ბუნებიდან გამომდინარე, შეიძლება საჭირო გახდეს ახალი, ცალკეული საკომუნიკაციო არხების შექმნა, მაგალითად, დაზარებულებისა და მათი ოჯახის წევრებისთვის სპეციალური პლატფორმების შექმნა. ახალი საკომუნიკაციო არხები სწრაფად უნდა ჩამოყალიბდეს და მორგებული იყოს კრიზისის პერიოდში არსებულ კონკრეტულ საჭიროებებზე.

● მედიის ინფორმირება და მასთან თანამშრომლობა

კრიზისზე რეაგირების ეტაპზე მედია უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს, რამაც შეიძლება კრიზისული სიტუაციის მართვაზე იქონიოს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი გავლენა. წარმოდგენა, რომელიც კრიზისის შესახებ ექმნება სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეს, დიდწილად მედიის გავლენით ყალიბდება - მედია წყვეტს, გააშუქოს თუ არა კრიზისი, როგორ აღწეროს კრიზისული სიტუაცია და რა ფორმით წარმოადგინოს სხვადასხვა გადაწყვეტილება თუ ქმედება.⁸⁷ შესაბამისად, საკომუნიკაციო ჯგუფმა გარკვევით უნდა იცოდეს მედიის საჭიროებები, წარმოდგენები და სამუშაო ეტიკა. თუ ორგანიზაცია მედიას საკმარის ინფორმაციას არ მიაწვდის კრიზისის შესახებ, ჟურნალისტები იძულებული გახდებიან, რომ სხვაგან მოიძიონ ინფორმაცია, რაც სპეკულაციისა და ქორების გავრცელების შესაძლებლობას ქმნის.⁸⁸

გარკვეულ შემთხვევებში საკომუნიკაციო ჯგუფს შეუძლია, დროის დაზოგვის მიზნით, წინასწარ, ოფიციალურ შეხვედრამდე მიაწოდოს მედიას შესაბამისი ინფორმაცია კრიზისის შესახებ.

⁸⁶Ibid.

⁸⁷SEMA (Swedish Emergency Management Agency), "Crisis Communications Handbook" (Huskvarna: NRS Tryckeri, 2008:3).

⁸⁸NATO Civil Preparedness Civil Protection Group, A Practical Guide to Public Information during a Crisis (Budapest Guidelines III), 20.

პრესკონფერენციების ორგანიზება საზოგადოებისთვის განახლებული ინფორმაციის მიწოდების მიზნით, პრესრელიზების რეგულარულად გამოცემა და ცხელი ხაზის შექმნა, კომუნიკაციისა და ინფორმაციის გავრცელების უაღრესად პროდუქტიული მეთოდებია როგორც მედიასთან, ისე ფართო საზოგადოებასთან მიმართებით.⁸⁹ ამგვარი მიდგომა არა მხოლოდ დაინტერესებული მხარეების მუდმივ ინფორმირებულობას უზრუნველყოფს, არამედ ხელს უწყობს კრიტიკულ პერიოდში აღქმების მართვას და გამჭვირვალობის შენარჩუნებას. მედიასთან ურთიერთობის შესახებ დანვრილებით მომდევნო თავში ვისაუბრებთ.

● პრესსპიკერის მობილიზაცია და აქტივიზაცია

კრიზისის წარმოშობისთანავე პრესსპიკერმა, კრიზისის კომუნიკაციის ჯგუფთან ერთად, დაუყოვნებლივ უნდა დაიწყოს საკუთარი უფლება-მოვალეობების შესრულება. პრესსპიკერი საკვანძო მეკავშირე რგოლის ფუნქციას ასრულებს ორგანიზაციას, მედიასა და საზოგადოებას შორის. პრესსპიკერი მხოლოდ კრიზისთან დაკავშირებული გზავნილების გავრცელებაზე არ არის პასუხისმგებელი, ის მათი შემუშავებაში პროცესშიც სრულად არის ჩართული, რაც მის მიერ სიტუაციის სრულად ფლობას უზრუნველყოფს - „პრესსპიკერი მხოლოდ განცხადებას არ კითხულობს, ის თავად არის განცხადება!“⁹⁰ კრიზისის პერიოდში აუცილებელია სწრაფად, ზუსტად და თანმიმდევრულად რეაგირება. სწრაფი რეაგირება, რაც საუკეთესო შემთხვევაში, პირველივე საათის განმავლობაში მოქმედებას გულისხმობს, ხელს უწყობს ნარატივის გაკონტროლებას და მისინფორმაციის პრევენციას.⁹¹⁹² გზავნილების თანმიმდევრული გავრცელება ორგანიზაციის საიმედოობის შენარჩუნებას განაპირობებს და უზრუნველყოფს დაინტერესებული მხარეების მიერ მკაფიო და სანდო ინფორმაციის მიღებას. ამ მიდგომას, რომელსაც „გადასწრებას“ უწოდებენ, შეუძლია ორგანიზაციის რეპუტაციული ზიანი შეამციროს და თავად გაამჟღავნოს ცუდი ახალი ამბები, სანამ მოვლენები მედიის საშუალებით გაშუქდება.⁹³ პრესსპიკერმა უნდა აჩვენოს, რომ ნამდვილად ესმის დაბარალებულთა მდგომარეობა და გულწრფელი თანაგრძნობა გააჩნია. მისი ეფექტიანი მუშაობისთვის ერთ-ერთი უმთავრესი ასპექტია კომპეტენტური პრეზენტაცია. ამასთან, „ერთი ხმის“ პრინციპი გულისხმობს, რომ საზოგადოებას ყოველთვის ერთი პრესსპიკერი ესაუბრება ნდობის გასამყარებლად და ავტორიტეტის პერსონიფიცირებისთვის, თუმცა კონკრეტულ საკითხებში პრესსპიკერს შეიძლება სხვა სპეციალისტების დახმარებაც დასჭირდეს. იმისათვის, რომ დაბნეულობა არ გამოიწვიოს და საზოგადოება არ შეაშფოთოს, პრესსპიკერმა ბალანსი უნდა დაიცვას ტექნიკურ სიზუსტესა და საკითხის მარტივ არტიკულაციას შორის.⁹⁴

კარგად მომზადებული პრესსპიკერი წარმატებით აღწევს ორგანიზაციულ მიზნებს და მზად არის, უპასუხოთ სხვადასხვა შეკითხვას, მათ შორის შემდეგ⁹⁵:

- რა მოხდა და როგორია მისი მასშტაბი (მაგ. ვინ, რა, სად, როდის, რატომ და როგორ)?
- რა საფრთხე ემუქრება კონკრეტული ადამიანებისა და საზოგადოების ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებას?

⁸⁹ Ibid., 22.

⁹⁰ Centers for Disease Control and Prevention, "CERC Spokesperson," https://emergency.cdc.gov/cerc/ppt/CERC_Spokesperson.pdf; (retrieved on 28.08.2024).

⁹¹ Laura Arpan and Donnalyn Pompper, "Stormy weather: Testing "stealing thunder" as a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists." *Public Relations Review*, 29 (3) (September 2003): 291-308. DOI:10.1016/S0363-8111(03)00043-2; (retrieved on 01.09.2024).

⁹² Timothy W. Coombs and Sherry J. Holladay, eds., *The Handbook of Crisis Communication*, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2022), 28.

⁹³ Ibid., 28.

⁹⁴ Ibid., 21.

⁹⁵ Ibid., 3.

○ ვინ მართავს მოვლენას და რა კეთდება ინციდენტზე რეაგირებისთვის?

პრესსპიკერის მიერ „ოპერაციის თეატრში“ მოვალეობის ეფექტიანად შესრულებისთვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ქვემოთ მოცემული დეტალური წესების დაცვას⁹⁶:

- **ზედმეტად ნუ დაამშვიდებთ** - მიზანი დამშვიდება კი არ არის, არამედ ზუსტი ემოციის და მშვიდი შეშფოთების გამოწვევა; მაგალითად, „ზამთრის ქარიშხალი ძალიან სახიფათოა, მაგრამ რისკი შეგვიძლია შევამციროთ. თუ შესაძლებელია, დარჩით სახლში და ქუჩაში ნუ გამოხვალთ, სანამ ქარიშხალი არ ჩადგება და გზები არ გაიწმინდება“;
- **ალიარეთ გაურკვევლობა** - მხოლოდ ის თქვით, რაც იცით: „სიტუაცია დინამიკურია და ჯერ ჩვენთვის ყველა ფაქტი არ არის ცნობილი. იმ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, რაც ჩვენთვის ცნობილია, მოსალოდნელია, რომ ...“;
- **საზგასმით აღნიშნეთ, რომ მიმდინარე პროცესს მეტი ინფორმაციის მიღებისკენ მივყავართ** - პროცესი აღწერეთ მარტივი ტერმინების გამოყენებით: „ნიმუშები ავუღეთ თითოეულ ადამიანს, რომელსაც გრიპისმაგვარი სიმპტომები აღენიშნება. ამჟამად, ზუსტი შტამის დასადგენად, აღებულ ნიმუშებს ანალიზი უტარდება,“;
- **გაეცით პროაქტიული მითითება** - თუ იცით, რომ მომავალში უარყოფითი შედეგები დადგება, ხალხს გააგებინეთ, რას უნდა ელოდონ. მაგალითად, ანტიბიოტიკების გვერდითი ეფექტის შესახებ, წინასწარი გაფრთხილების მიზნით, შეგიძლიათ განაცხადოთ: „ეს ფართო სპექტრის ანტიბიოტიკი ეფექტიანი პრეპარატია, მაგრამ ზოგიერთ ადამიანში შეიძლება გამოიწვიოს კუჭის გაღიზიანება, მათ შორის გულისრევა“;
- **გამოხატეთ სინანული და თავდაცვის პოზიციაში ნუ ჩადგებით** - ორგანიზაციის მხრიდან დაშვებულ შეცდომაზე ან წარუმატებელ მოქმედებაზე საუბრისას განაცხადეთ: „დასანანია, რომ ამჟამად ვაქცინის უფრო მეტი დოზა არ არის ხელმისაწვდომი“ ან „ძალიან ვწუხვართ, რომ...“;
- **თანამონაწილე გახდით ხალხის შიშების** - ნუ ეტყვიან საზოგადოებას, რომ არ უნდა ეშინოდეთ. მათ ეშინიათ და უფლება აქვთ, რომ ეშინოდეთ. გამოიყენეთ ისეთი წინადადებები, როგორც არის: „ჩვენ გვესმის ხალხის შეშფოთების და შიშის. ეს ბუნებრივი რეაქციაა ტყის ხანძრის დროს“;
- **თანამონაწილე გახდით საერთო ტრაგედიის** - ზოგიერთი ადამიანი თავს უიმედოდ და დამარცხებულად გრძნობს და სასოწარკვეთილი უფროა, ვიდრე შეშინებული. გამოიყენეთ, მაგალითად, ასეთი მიმართვის ფორმა: „სწორედ ახლა, როცა ამდენი ადამიანია თავშესაფარში, რთულია წარმოიდგინო, როგორ დავუბრუნდებით ჩვეულ მდგომარეობას. ჩვენ ინტენსიურად ვმუშაობთ იმისთვის, რომ რაც შეიძლება სწრაფად დაუბრუნდნენ ადამიანები თავიანთ სახლებს“;
- **გამოთქვით სურვილი** - შეგიძლიათ გამოიყენოთ წინადადებები: „ვისურვებდი, რომ უფრო მეტი ვიცოდეთ“ ან „ვისურვებდი, რომ უფრო კონკრეტული პასუხის გაცემა შემეძლოს“;

⁹⁶Ibid.

- **მზად იყავით, რომ უპასუხოთ შეკითხვას „რა მოხდება, თუ“** - ამ შეკითხვაზე ყველა ფიქრობს და მასზე პასუხს ექსპერტისგან ელოდებიან. ასეთ შეკითხვაზე პასუხისთვის გამოიყენეთ ისეთი მიმართვა, როგორცაა, მაგალითად: „ჩვენ განვიხილავთ სიტუაციის გაუარესების შესაძლებლობას და ამიტომ თავშესაფრებისთვის დამატებითი ადგილები უკვე განვსაზღვრეთ“;
- **დაასაქმეთ ადამიანები** - მარტივი მოქმედების შესრულებაც კი ადამიანებს გაუჩენს შეგრძნებას, რომ სიტუაცია კონტროლს ექვემდებარება და მოტივაციას მისცემს, თვალყური ადევნონ მიმდინარე მოვლენებს. ამ შემთხვევაში შეგიძლიათ გამოიყენოთ განცხადება: „შეგიძლიათ ისპანახი ჭამამდე კარგად მოხარშოთ, შეგიძლიათ ისპანახი საერთოდ არ მიირთვათ ან შეგიძლიათ მხოლოდ შეფუთული, გაყინული ისპანახი მიირთვათ“;
- **ხალხს მეტი მოსთხოვეთ** - ალბათ ყველაზე მნიშვნელოვანი როლი, რომელსაც პრესსპიკერი ასრულებს, ხალხისთვის რისკის მართვის და პრობლემის გადაჭრაზე მუშაობის თხოვნაა. ადამიანებს სერიოზულ რისკებთან გამკლავება შეუძლიათ, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ ამას ნებაყოფლობით აკეთებენ. პრესსპიკერის მიზანდასახული მიდგომა რისკის აღებასთან დაკავშირებით სხვებისთვის იქნება მისაბაძი მაგალითი და დაეხმარება მათ.

● შიდა და გარე პარტნიორული კავშირები გააქტიურება

კრიზისის დროს, როგორც შიდა, ისე გარე დაინტერესებულ მხარეებთან, პროდუქტიული კოორდინაცია ძალიან მნიშვნელოვანი და კომპლექსური პროცესია. ორგანიზაციამ წინასწარ დამყარებული კავშირები უნდა აამოქმედოს ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ დონეზე და შეეცადოს, მინიმუმამდე დაიყვანოს კრიზისის უარყოფითი შედეგები.

პიჩვედი - ორგანიზაციამ უნდა უზრუნველყოს ყველა პასუხისმგებელი თანამშრომლის მზადყოფნა კრიზისთან გამკლავების პროცესში მონაწილეობისთვის. ეს უზრუნველყოფს მათ სათანადოდ ინფორმირებას და კრიზისულ სიტუაციაზე შესაბამისად რეაგირებას. სახელმძღვანელო მითითებების თანახმად, საინფორმაციო ან საკომუნიკაციო გუნდი გადამწყვეტ როლს ასრულებს ინფორმაციის ფართოდ გავრცელებასა და თანამშრომლებისთვის კონკრეტული ინფორმაციის მიწოდებაში, ორგანიზაციის ნარატივის და გზავნილების შესაბამისად. კრიზისის პერიოდში ნებისმიერი თანამშრომელი შეიძლება გახდეს პოტენციური კომუნიკატორი. შესაბამისად, ორგანიზაციაში განხორციელებული ყველა მოქმედების თანმიმდევრულობას და ერთიანობას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს.

მეოხე - ორგანიზაციამ დაუყოვნებლივ უნდა მიმართოს ეროვნულ დონეზე არსებულ დაინტერესებულ მხარეებს კრიზისის სპეციფიკიდან გამომდინარე. იგულისხმება ადგილობრივი, რეგიონული და ეროვნული სამთავრობო სტრუქტურები, სამოქალაქო საზოგადოება, კერძო კომპანიები და სხვა შესაბამისი იურიდიული პირები. კრიზისის მართვის პროცესში ჩართული მხარეები მკაფიოდ უნდა შეთანხმდნენ ამოცანების, პასუხისმგებლობებისა და ფუნქციების გადანაწილებაზე, ასევე უნდა გადამწყვეტონ, როგორი ენით ისაუბრებენ და რა ტერმინოლოგიას გამოიყენებენ. ინფორმაციის რეალურ დროში გავრცელება და პროცესში ჩართული ყველა მხარისთვის მიწოდება მედიაში გაულერებად დადებით გავლენას მოახდენს კრიზისის სწრაფად დაძლევაზე და ხელს შეუწყობს ესკალაციის თავიდან აცილებას.⁹⁷

⁹⁷ NATO Civil Preparedness Civil Protection Group, A Practical Guide to Public Information during a Crisis (Budapest Guidelines III).

მესამე - ორგანიზაციამ კრიზისზე რეაგირების ეტაპზე, საჭიროების შემთხვევაში, გარე დაინტერესებული მხარეებიც უნდა ჩართოს. გარე დაინტერესებული მხარეები შეიძლება იყვნენ საერთაშორისო პარტნიორები, მაგალითად: სახელმწიფოები, ორგანიზაციები და სხვა აქტორები. ასეთი თანამშრომლობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ხდება, როდესაც ორგანიზაციას კრიზისის დროული და რაციონალური მართვისთვის საკმარისი რესურსი არ გააჩნია.

კრიზისის დროს ორგანიზაციას ოპტიმალური შედეგის სწრაფად და რენტაბელურად მიღწევა შეუძლია რესურსების სწრაფად გადანაწილების, შიდა და გარე მხარდაჭერის მობილიზების და ინფორმაციის ეფექტიანად გაზიარების გზით.

5.4. კრიზისის კომუნიკაციის სამი განზომილება

კრიზისის კომუნიკაციის სამი განზომილება არსებობს: კომუნიკაცია რეალური კრიზისის დროს, კომუნიკაცია იმის შესახებ, თუ როგორ მიმდინარეობს კრიზისთან გამკლავება და კრიზისის შესახებ წარმოდგენის შექმნა.⁹⁸ ყველაზე მნიშვნელოვანი გამოწვევები ხშირად თავად კრიზისიდან კი არ მომდინარეობს, არამედ კრიზისის მართვაში ჩართული ადამიანების მიერ არასწორი მართვის ან მასთან არასწორად გამკლავების შედეგია. ეს შეიძლება გულისხმობდეს არასათანადო მომზადებას, ეფექტიანი გამოსავლის პოვნის სირთულეს, მოუქნელობას, სიტუაციის არასწორად გააზრებას და ახალ ფუნქცია-მოვალეობებთან ადაპტირების სირთულეს. თითოეული განზომილება დეტალურად არის ქვემოთ წარმოდგენილი:

● კომუნიკაცია რეალური კრიზისის დროს⁹⁹

კრიზისის ერთ-ერთი საერთო მახასიათებელია ინფორმაციაზე მოთხოვნის სწრაფი ზრდა. ინფორმაციის ყოველდღიური განახლება, კონსულტაციები, რეკომენდაციების მიწოდება და შეკითხვებზე მყისიერი რეაგირება მნიშვნელოვანი ამოცანებია, რომელიც სწრაფად და რაციონალურად უნდა შესრულდეს. ამავდროულად, უაღრესად მნიშვნელოვანია მითებისა და ქორების ანალიზი და გაქარწყლება ინფორმირებული გადაწყვეტილებების მიღებისას. ინფორმაციის დიდი მოცულობა, რომლის გაზიარებაც კრიზისის დროს ხდება, ხშირად საინფორმაციო არხების გადატვირთვას იწვევს, ამიტომ აუცილებელია წინასწარ შესაბამისი ზომების მიღება.

● კომუნიკაცია იმის შესახებ, თუ როგორ მიმდინარეობს კრიზისთან გამკლავება¹⁰⁰

კრიზისის ეფექტიანი კომუნიკაცია სათანადოდ ფუნქციონირებადი და პროფესიონალური საინფორმაციო ოპერაციების განხორციელებაზეა დამოკიდებული. ეს ნიშნავს, რომ ორგანიზაციას ჩამოყალიბებული საინფორმაციო პოლიტიკა გააჩნია, სადაც განერილია ისეთი ფუნდამენტური პრინციპები, როგორიც არის: ღიაობა, ოპერატიულობა, ხელმისაწვდომობა, სანდოობა, პროაქტიულობა რეაქტიულობის ნაცვლად, დეტალური დაგეგმვა, თანამშრომლობა სხვა აქტორებთან და მუდმივი შეფასება. გარდა ამისა, აღნიშნული ოპერატიული სტრუქტურის აუცილებელი კომპონენტებია ინფორმაციის გავრცელებისა და მიღებისთვის საჭირო ისეთი ტექნიკური რესურსები, როგორცაა ტელეფონი, ფაქსი და სხვა საინფორმაციო ტექნოლოგიები.

⁹⁸ NATO Civil Preparedness Civil Protection Group, A Practical Guide to Public Information during a Crisis (Budapest Guidelines III).

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Ibid.

● წარმოდგენის შექმნა კრიზისის იმიჯის შესახებ¹⁰¹

მმართველმა ორგანოებმა უნდა გაითვალისწინონ, რომ კრიზისთან დაკავშირებული იმიჯი ისეთივე რეალურია, როგორც თავად კრიზისი. კრიზისის იმიჯის შექმნაზე არასათანადო მუშაობამ შეიძლება კრიზისი გაამწვავოს ან მისი მიმართულება და ხასიათი შეცვალოს. კრიზისი და მასთან დაკავშირებული წარმოდგენები ერთდროულად უნდა იმართებოდეს. კრიზისთან დაკავშირებულ იმიჯს დიდწილად მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები აყალიბებენ. კრიზისის შესახებ წარმოდგენის შექმნაზე მედია სერიოზულ გავლენას ახდენს, რამდენადაც სწორედ მედია განსაზღვრავს, გაშუქდეს თუ არა კრიზისი, როგორ უნდა მოხდეს მისი პოზიციონირება და რა სახით წარედგინოს საზოგადოებას მიღებული გადაწყვეტილებები და განხორციელებული ქმედებები.

5.5. რეკომენდაციები კრიზისზე რეაგირების ეტაპისთვის¹⁰²

კრიზისზე რეაგირების ეტაპის წარმატებით წარმართვაში ქვემოთ მოცემული რეკომენდაციები და რჩევები დაგეხმარებათ:

- სწრაფად მოარგეთ კრიზისის კომუნიკაციის გეგმა არსებულ სიტუაციას და შეეცადეთ, პირველი რეაგირება კრიზისის დადგომის პირველივე საათის განმავლობაში მოახდინოთ;
- დაიცავით სიზუსტე და ყველა ფაქტი საგულდაგულოდ შეამოწმეთ;
- დაიცავით თანმიმდევრულობა და მუდმივად მიაწოდეთ პრესსპიკერს ინფორმაცია კრიზისული ვითარებისა და ძირითადი გზავნილების მთავარი საკითხების შესახებ;
- საზოგადოებრივი უსაფრთხოება ნომერ პირველ პრიორიტეტად დაისახეთ;
- გამოიყენეთ ყველა არსებული საკომუნიკაციო არხი, მათ შორის ინტერნეტი, ინტრანეტი და მასობრივი შეტყობინების სისტემები;
- გამოხატეთ შეშფოთება ან დაზარალებულთა მიმართ თანაგრძნობა;
- საწყისი რეაგირების ღონისძიებებში აუცილებლად ჩართეთ თანამშრომლები;
- მზად იყავით კრიზისული სიტუაციისგან დაზარებული ადამიანებისა და მათი ოჯახების, მათ შორის თანამშრომლების, სტრესსა და ტრავმასთან გასამკლავებლად საჭირო დახმარების გასაწევად.



¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Institute for Public Relations. "Crisis Management and Communications." <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (retrieved on 20.08.2024).



იესკარ ფალკჰაიმერი

მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები განსაკუთრებულად მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ კრიზისის დროს. ინტერნეტის, სოციალური მედიისა და ახალი ციფრული პლატფორმების განვითარებასთან ერთად, პროფესიული ჟურნალისტიკის როლი სადავო გახდა, რამდენადაც კრიზისამდე, კრიზისის დროს და მის შემდეგ „არაჟურნალისტური წყაროებიც“ ანალოგიურად ავრცელებენ ინფორმაციას. და მაინც, პროფესიონალურ მასობრივ საინფორმაციო საშუალებებს საკვანძო ფუნქცია აქვთ, როგორც სანდო ინფორმაციის გამავრცელებლებს მოსახლეობის უმრავლესობისთვის, განსაკუთრებით კრიზისის დროს. სერიოზული კრიზისის დროს ყველაზე ავტორიტეტული მასობრივი ინფორმაციის საშუალება ხშირად ხდება „ბანაკში დანთებული ცეცხლი,“ რომლის გარშემო ადამიანები იკრიბებიან. ამიტომ, კრიზისის კომუნიკაციის სპეციალისტებისთვის პრიორიტეტული ამოცანაა ჟურნალისტებსა და მედიაინსტიტუტებთან კარგი ურთიერთობის შენარჩუნება. კრიზისის კომუნიკაციის პროფესიონალი სპეციალისტი პატივს სცემს ჟურნალისტებისა და თავისუფალი მედიის როლს.

მოცემულ თავში განხილულია მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების მნიშვნელობის სხვადასხვა ასპექტი: როგორ მუშაობს მედია, როგორ გამოიყურება კრიზისული ჟურნალისტიკა, როგორ უნდა დავუკავშირდეთ მასობრივ საინფორმაციო საშუალებებს და ჟურნალისტებს, როგორ შევქმნათ მედიასთან ურთიერთობის განყოფილება კრიზისის სამართავად. როგორც უკვე აღინიშნა, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების მთავარი ფუნქცია და ამოცანაა საზოგადოების ინფორმირება სხვადასხვა მოვლენის შესახებ და ასევე ამ მოვლენების გამოკვლევა და კომენტარის გაკეთება. კრიზისულ სიტუაციაში მასობრივი ინფორმაციის საშუალების როლი კრიზისის განვითარებასთან ერთად იცვლება.

- *მწვავე ფაზა – მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები, ხოგოხც მეგაფონი.* ამ ფაზაში მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები ძირითადად მოქმედებენ როგორც მთავრობასთან (და სხვა აქტორებთან) დაკავშირებული ინფორმაციის გამავრცელებლები. არსებობს რისკი, რომ სისწრაფემ გადაწონოს სისწორე და რეპორტაჟი სპეკულაციას უფრო დაეფუძნოს, ვიდრე გადამოწმებულ ფაქტებს;
- *მომდევნო ფაზა – მასობრივი ინფორმაციის საშუალება, ხოგოხც სცენარისტი.* როდესაც უფრო მეტი ინფორმაცია ხდება ცნობილი, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები ცდილობენ, კრიზისი წარმოადგინონ მკაფიო ნარატივის სახით (ბევრი აქტორის ჩართულობა, დაზარალებულებსა და თანხის რაოდენობაზე ფოკუსირება; შესაძლებლობის ფარგლებში, გმირისა და დამნაშავის სცენარების განერა);
- *საბოლოო ფაზა – მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები, ხოგოხც ექსპეჩი.* ეს კრიტიკული ეტაპი, რომელიც, როგორც წესი, კრიზისული მოვლენის მიწურულს ან დასრულების შემდეგ დგება, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებისთვის მთავარი ინტერესის საგანია და მთავარი აქცენტი პასუხისმგებლობის საკითხზე კეთდება.

მასობრივ ინფორმაციის საშუალებებს შეუძლიათ გარკვეულწილად გავლენა მოახდინონ კრიზისის განვითარებაზე (და მართვაზე), მათი გაშუქების გზით. ზოგჯერ ისეც ხდება, რომ ჟურნალისტები კრიზისში ჩართული აქტორები ხდებიან, მაგალითად, როდესაც ისინი კონტაქტს ამყარებენ ხელისუფლებასა და მომიტინგეებს შორის. გასაკვირი არ არის, რომ კრიზისული სიტუაციები

მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში ასეთ ინტერესს იწვევს, რადგან კრიზისი ახალი ამბების სინონიმია. კრიზისი დრამატული და უაღრესად ნეგატიური მოვლენაა, მოულოდნელად წარმოიქმნება და მოცემულ მომენტში მიმდინარეობს, ხშირად გავლენას ახდენს ფართო საზოგადოებაზე და როგორც წესი, ადგილობრივად, აუდიტორიასთან ახლოს ვითარდება; ის შეიძლება პერსონიფიცირებულ იყოს ცალკეულ ადამიანებთან, რომლებიც სხვადასხვაგვარად დაზარალებულნი და უმეტეს შემთხვევაში „ელიტურ წრეს“ ეხებოდეს.

მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებსა და მმართველ ორგანოებს ორმხრივი ინტერესი და მიზანი გააჩნიათ - მედიას ინფორმაციის წყარო სჭირდება, ხოლო მმართველ ორგანოებს - მედიის საშუალებით მოქალაქეებამდე ინფორმაციის მიწოდება. მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებსა და მმართველ ორგანოებს შორის მჭიდრო და ინტენსიური ურთიერთობა არსებობს ყოველდღიურ საქმიანობაში და ზოგჯერ ეს სიმბიოზურია, მაგრამ კრიზისულ სიტუაციაში ურთიერთობა კიდევ უფრო ინტენსიური ხდება. ეს განსაკუთრებით ეხება ურთიერთობას ადგილობრივ დონეზე, სადაც კრიზისული მოვლენების უმეტესობა ხდება. თანამედროვე მედიაგარემოში საზოგადოებაც მედიის ინფორმაციის წყარო გახდა. სოციალური მედიის საშუალებით მოქალაქეებსაც შეუძლიათ გამოაქვეყნონ ის სიახლეები, რომელსაც გაზეთები ავრეცელებენ. ამას სამოქალაქო ჟურნალისტიკა ეწოდება. ასევე დადასტურებულია, რომ კრიზისის მართვის დროს ინფორმაციის მიღება შესაძლებელია ადამიანებისგან, ვინც, მაგალითად, შეესწრო უბედურ შემთხვევას ან ვისაც კრიზისის მართვის ოპერაციის დროს არსებული სიტუაციის შესახებ ინფორმაციის მიწოდება შემთხვევის ადგილიდან შეეძლო.

6.1. კრიზისის დროს მედიასთან ურთიერთობის ტაქტიკა

საჯაროობის მოპოვების ან მასობრივი საინფორმაციო საშუალებებთან ურთიერთობის დამყარების უამრავი გზა არსებობს. მთავრობები, კორპორაციები და სხვა სუბიექტები მუდმივად ცდილობდნენ გავლენა მოეხდინათ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებზე. ზოგჯერ არაეთიკურ სტრატეგიებსაც კი იყენებდნენ, რომლებიც ყალბ ინფორმაციას და მანიპულაციურ ტაქტიკას ეფუძნებოდა. ეს მისაღები ეთიკური ქცევა არ არის კრიზისის კომუნიკაციის დროს (ან სტრატეგიული კომუნიკაციის სხვა ფორმის არსებობისას), როდესაც პატივი უნდა ვცეთ თავისუფალ პრესას და პროფესიულ ჟურნალისტიკას, რაც თანამედროვე დემოკრატიის საწინდარია.

კრიზისის დროს მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან ურთიერთობის წინაპირობები, როგორც წესი, ხელისუფლების, კორპორაციებისა და სხვა ორგანიზაციების ყოველდღიურ საქმიანობაში არსებული წინაპირობების საპირისპიროა. ყოველდღიურ საქმიანობაში ორგანიზაციები ყველაფერს აკეთებენ საჯაროობის მოსაპოვებლად მაშინ, როდესაც ჟურნალისტების ინტერესი დაბალია, კრიზისულ ვითარებაში კი მედიის ინტერესი მაღალია. ორგანიზაციები მზად უნდა იყვნენ, რომ ასეთ ვითარებაში საინფორმაციო მასალა ჟურნალისტებს დაუყოვნებლივ მიანოდონ. ყურადღების, საჯაროობის და მედიასთან ურთიერთობის არაერთი ტაქტიკა არსებობს (როგორც ჩვეულებრივ, ისე კრიზისულ სიტუაციაში). ზოგიერთი მათგანი კონკრეტულად კრიზისის დროს არის აქტუალური, მაგალითად:

- **პიესხედიზები** – ეს ტაქტიკა ალბათ ყველაზე ცნობილია მასობრივი საინფორმაციო საშუალებებთან ურთიერთობის სფეროში. ეფექტიანი პრესრელიზი იმავე ლოგიკით იწერება, რომელსაც ჟურნალისტები იყენებენ (ძირითადი გზავნილის ხაზგასმა ე.წ. ინვერსიული პირამიდის მიხედვით - ყველაზე მნიშვნელოვანი ინფორმაცია პირველ აბზაცშია წარმოდგენილი და შემდეგ დანარჩენი დეტალები მნიშვნელობის მიხედვით არის დალაგებული. ყველაზე ნაკლებ მნიშვნელოვანი ინფორმაცია ბოლოშია მოცემული). კარგი პრესრელიზი

არასოდეს აღემატება ერთ გვერდს, საკონტაქტო ინფორმაციის ჩათვლით. ისტორიაში პირველი პრესრელიზი, რომელიც 1906 წლის ოქტომბერში შეადგინა პიარკონსულტანტმა აივი ლიმ, ფაქტობრივად კრიზისს ეხებოდა - სარკინიგზო ავარიას აშშ-ში, პენსილვანიის რკინიგზაზე. დღესდღეობით ტრადიციული პრესრელიზი კვლავ აქტუალურია, მაგრამ გვაქვს სოციალური მედიის პრესრელიზებიც - ჰიბრიდული ვერსია, სოციალური მედიის პოსტსა და ტრადიციულ პრესრელიზს შორის, რომლის ადრესატი ერთდროულად ფართო საზოგადოებაც არის და მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებიც. სოციალური მედიაში გამოქვეყნებულ პრესრელიზებს (მაგ., X-ზე, სადაც, უმეტესად, ცნობილი ადამიანები წერენ) მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები ეცნობიან, მაგრამ გამგზავნის თვალსაზრისით, მათი უპირატესობა ის არის, რომ ინფორმაცია მყისიერად აღწევს დიდ აუდიტორიამდე. ზოგადად, კრიზისულ ვითარებაში პრესრელიზები გამოიყენება, მაგრამ საწყის ფაზაში, მაგალითად, ბუნებრივი კატასტროფით გამოწვეული კრიზისის დროს, საჭიროა პრესკონფერენცია, სადაც მმართველ ორგანოებს ჟურნალისტებისთვის უფრო ვრცელი პასუხების გაცემა შეუძლიათ პირდაპირი სატელევიზიო ეთერის საშუალებით ან საჯაროდ.

● *პრესკონფერენცია* - პრესკონფერენციები ეწყობა საზოგადოებისთვის საინტერესო საკითხებზე ინფორმაციის მიღების აუცილებლობის გამო. პრესკონფერენცია შეიძლება რისკიც იყოს და შესაძლებლობაც. ერთი მხრივ, პრესკონფერენციამ შეიძლება საზოგადოების შემფოთება დააცხროს და შეამციროს ზენოლა კრიზისში მყოფ ორგანიზაციაზე, რომლისგანაც შეკითხვებზე პასუხს ითხოვენ. თუ პრესკონფერენცია კარგად დაგეგმილია, მას შეუძლია ფართო და ზუსტი წარმოდგენა შექმნას სიტუაციის შესახებ. რისკი ის არის, რომ პრესკონფერენციაზე მკაფიო პასუხების გაცემა ვერ ხერხდება და დამსწრე საზოგადოება წინააღმდეგობრივ და ბუნდოვან ინფორმაციას იღებს, რაც გაურკვეველობას ზრდის და აძლიერებს ბრახს იმ პირების მიმართ, ვინც გზავნილს გადასცემს საზოგადოებას, ასევე ამცირებს ნდობას ორგანიზაციის მიმართ. მათთვის, ვინც კრიზისის დროს პრესკონფერენციას ატარებს, არსებობს რამდენიმე კონკრეტული რეკომენდაცია. პირველ რიგში, მკაფიოდ უნდა განისაზღვროს, ვინ ისაუბრებს საკითხზე (სასურველია ეს იყოს შესაბამისი უფლებამოსილების მქონე თანამდებობის პირი, რომელსაც კომუნიკაციის კარგი უნარი აქვს). სერიოზული კრიზისის დროს პრესკონფერენციას, ჩვეულებრივ, რამდენიმე ადამიანი ესწრება, რომლებიც პასუხისმგებელ ორგანოებს (მაგ. მთავრობას, პოლიციას, საავადმყოფოს) წარმოადგენენ. მეორე - პრესკონფერენციას უნდა უძღვებოდეს პრესმდივანი ან მსგავსი პოზიციის მქონე სხვა პირი, რომელსაც მოდერატორის ფუნქცია აქვს კონფერენციაზე (აგროვებს შეკითხვებს და წყვეტს, ვინ უპასუხებს) და საჭიროების შემთხვევაში, შეუძლია ჩაერიოს და განმარტება გააკეთოს. მესამე - როგორც პრეს-რელიზის შემთხვევაში, აქაც მნიშვნელოვანია, რომ კონფერენციის მომხსენებლებმა წინასწარ დაგეგმონ და შეათანხმონ, თუ რა იქნება მათი ძირითადი პასუხები და გზავნილები. სპეკულაციებს არასოდეს მოაქვს სარგებელი და ასეთ შემთხვევებში საჭიროა ბალანსის დაცვა რაციონალურ ინფორმაციასა და თანაგრძნობას შორის (იხ. რიტორიკული ინსტრუმენტები, მე-2 თავში). რა თქმა უნდა, მაღალი თანამდებობის პირები წინასწარ უნდა მოემზადონ პრესკონფერენციისთვის. მნიშვნელოვანია დეტალები, მაგალითად, ჩაცმულობა. ზოგიერთ კრიზისულ სიტუაციაში ლოგიკურია ისეთი ჩაცმულობა, რომელიც მომხსენებლის უფლებამოსილებასა და კომპეტენციაზე მიუთითებს - ექიმს სამედიცინო ფორმა აცვია, სამხედრო პირს - სამხედრო ფორმა, პოლიციელს კი - პოლიციის ფორმა. მნიშვნელოვანი სოციალური კრიზისის დროს, როდესაც ძირითად ღირებულებებს ან დემოკრატიას სერიოზული საფრთხე ემუქრება, ასევე მასშტაბური კატასტროფების დროს, მსგავსი ჩაცმულობა შეიძლება რეკომენდებული იყოს, რამდენადაც ეს ერთგვარი გზავნილია, რომ მდგომარეობა სერიოზულია. სხვა კრიზისულ სიტუაციებში უნიფორმამ შეიძლება მოსახლეობის ნაწილი

შეაშინოს და შეშფოთება გაზარდოს, რაც ეწინააღმდეგება კონფერენციის მიზანს (რომელიც ზოგჯერ მოსახლეობაში კრიზისთან და რისკებთან დაკავშირებული მღელვარების შემცირებაა). ადგილი, სადაც პრესკონფერენცია ტარდება, ასევე იძლევა გარკვეულ სიგნალს. ზოგიერთ კრიზისულ სიტუაციაში ხელსაყრელია პრესკონფერენციის გამართვა ოფიციალურ გარემოში, ზოგჯერ კი უფრო მომგებიანია მისი კატასტროფის ადგილთან ახლოს ჩატარება.

ინტერვიუები – ჟურნალისტებმა შეიძლება პრესკონფერენციას მოუსმინონ ან პრესრელიზები წაიკითხონ, მაგრამ მათ ის ისტორიები სჭირდებათ, რომელსაც მაღალი თანამდებობის პირებისგან, მმართველი ორგანოს წარმომადგენლებისგან ან თავად დაზარალებულისა და მისი ნათესავებისგან მიიღებენ. საუკეთესო შემთხვევაში, ჟურნალისტები ინფორმაციას პირველადი წყაროებისგან, მაგალითად, ხელისუფლების მაღალი თანამდებობის პირებისგან იღებენ, მაგრამ კრიზისის დროს, როგორც წესი, მათ კრიზისთან დაკავშირებულ რესპონდენტებთან ან კომუნიკაციის სპეციალისტებთან ინტერვიუებით დაკმაყოფილება უწევთ, პრესკონფერენციაზე კი უმაღლესი ხელმძღვანელობის წარმომადგენლები იკრიბებიან. როგორც კომუნიკაციის სპეციალისტს, შეიძლება სხვადასხვა ფუნქციის შესრულება მოგიხდეთ: ორგანიზაციის წარმომადგენელი პრესსპიკერის, ასევე მედიასთან ურთიერთობის კოორდინატორის, რომელსაც მედიასთან კონტაქტების დამყარება და ორგანიზება ევალება და ხელმძღვანელი პირების მრჩევლის - საჭიროების შემთხვევაში ტრენინგი უნდა ჩაუტაროთ მათ და ჟურნალისტებთან კომუნიკაციაშიც დაეხმაროთ. თითოეული ინტერვიუს წინ პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ ოთხ შეკითხვას¹⁰³ :

- *ჩაგომ – უნდა დავთანხმდე თუ ახა ინტერვიუს?*
- *ვინ – უნდა ისაუბროს – ჩა ან ჩის საუკეთესო გამოსავალი ამ სიტუაციაში და შემდგომი ნაბიჯებისთვის?*
- *ჩა – ჩის ჩვენი გზავნილი და ჩა საკითხზე გვსუხს ყუხადლების გამახვილება?*
- *ვინ – ჩის ჩვენი სამიზნე აუდიტორია (საზოგადოება თუ მოწყვლადი სამიზნე ჯგუფი?)*

ჟურნალისტები ყველაფერს აკეთებენ იმისთვის, რომ კონტაქტი დაამყარონ თქვენთან - გირეკავენ, ელექტრონული ფოსტით გწერენ, მოკლე ტექსტურ შეტყობინებებს გიგზავნიან, პრესკონფერენციის შემდეგ თქვენკენ მორბიან, ქუჩაშიც კი ცდილობენ კომენტარის მიღებას და ა.შ. ეს ტრადიციული ჟურნალისტური სამუშაოა. საბოლოოდ, შეიძლება მაინც მოგიწიოთ ინტერვიუს მიცემა. ჟურნალისტებს კარგი განზრახვა აქვთ (სურთ ინფორმაციის მიღება, რომ ეს ინფორმაცია საზოგადოებას მიაწოდონ), მაგრამ ზოგჯერ ისინი რიტორიკულ ტაქტიკას იყენებენ, რომ საჭიროზე მეტი გათქმევიონ. ამიტომ დაიმახსოვრეთ და ჟურნალიტთან საუბრისას გაითვალისწინეთ ქვემოთ მოცემული რჩევები როგორც კრიზისის წინ, ისე კრიზისის დროს და მის შემდეგაც¹⁰⁴ :

- ინტერვიუს მყისიერად არ დათანხმდეთ, დაიტოვეთ დრო დაგეგმვისთვის;
- დაგეგმეთ მთავარი გზავნილი ან გზავნილები;

¹⁰³ SEMA (Swedish Emergency Management Agency), "Crisis Communications Handbook" (Huskvarna: NRS Tryckeri, 2008:3).

¹⁰⁴ Ibid., 48-49.

- დაგეგმეთ, სად უნდა შედგეს ინტერვიუ (ოფისში, შენობის გარეთ, სამთავრობო შენობის წინ, შემთხვევის ადგილთან ახლოს - რომელი ადგილი შეუწყობს ხელს თქვენს გზავნილს ყველაზე მეტად?);
- კარგად დაფიქრდით პასუხის გაცემამდე;
- თქვენი კომპეტენციის ფარგლებს ნუ გასცდებით - პრობლემა არ არის, თუ უპასუხებთ „ეს ჩემი კომპეტენციის სფერო არ არის“ და სხვას გაუწევთ რეკომენდაციას;
- გაითვალისწინეთ სამართლებრივი შეზღუდვები და მკაფიოდ აღნიშნეთ, როდესაც არ შეგიძლიათ ან არ გაქვთ უფლება უპასუხოთ შეკითხვას;
- მხოლოდ ფაქტებით ისაუბრეთ;
- ყველაფერი „ინერტა“ და ისეთ რამეს ნუ იტყვით, რასაც ვერ დაამტკიცებთ ინტერვიუს შემდეგ ან მის წინ;
- იყავით მტკიცე, სამართლიანი და გულწრფელი;
- არასოდეს მოიიტყუოთ, ვარაუდით და პირად გამოცდილებაზე დაყრდნობით არ ისაუბროთ (თქვენ მმართველ ორგანოს წარმოადგენთ);
- არასოდეს გაბრაზდეთ ან აღშფოთდეთ;
- მოერიდეთ ჟარგონს;
- არასოდეს განიხილოთ საიდუმლო ინფორმაცია;
- არასოდეს თქვათ „კომენტარის გარეშე“. ამის ნაცვლად, ახსენით, რატომ არ შეგიძლიათ ან არ გსურთ პასუხი გასცეთ შეკითხვას - სამართლებრივი შეზღუდვის გამო, პირადი ინფორმაციის ხელშეუხებლობის გამო, იმის გამო, რომ სამწუხაროდ ინფორმაცია არ გაქვთ (მაგრამ მოიძიებთ ინტერვიუს დასრულებისთანავე) ან იმის გამო, რომ ეს თქვენი კომპეტენცია არ არის;



მედიატრენინგი - პრესკონფერენციისა და ინტერვიუებისთვის მოსამზადებლად სასარგებლოა რეგულარული ვარჯიში და ტრენინგი. ასევე შესაძლებელია გადაუდებელი მედიატრენინგის ჩატარება უშუალოდ კონფერენციის ან ინტერვიუს წინ. ტრენინგზე გუნდს შეუძლია მოამზადოს სავარაუდო შეკითხვების სია და შეიმუშაოს პასუხი თითოეულ ასეთ შეკითხვაზე. თანამდებობის პირს, რომელიც მედიის ყურადღების ცენტრში იქნება, შეუძლია ინტერვიუმდე რამდენჯერმე გაივარჯიშოს შეკითხვებზე პასუხის გაცემაში. თუ შესაძლებელია, თანამდებობის პირმა უნდა ისწავლოს, როგორ არ გადაუხვიოს მთავარ გზავნილს. მან ასევე უნდა ისწავლოს რეაგირება სტრესულ სიტუაციაში - პროფესიონალმა ჟურნალისტებმა შეიძლება დადანაშაულების ან სხვა ტაქტიკა გამოიყენონ იმისთვის, რომ წონასწორობა დაგაკარგვინონ, ამიტომ კარგი იქნება, თუ ეს წინასწარ გეცოდინებათ და მოთმინებიდან არ გამოხვალთ ან კონცენტრაციას არ დაკარგავთ. მედიატრენინგზე პასუხისმგებლობა კრიზისის კომუნიკაციის ოფიცრებს ეკისრებათ.



მედიამონიტორინგი და ანალიზი – კრიზისის დროს ასევე საჭიროა რესურსების გამოყოფა მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებით მიმოხილვისა და ანალიზისთვის. მნიშვნელოვანი ამოცანაა მონიტორინგი, თუ როგორ აშუქებს მედია კრიზისს, ვინაიდან საზოგადოება კრიზისს სწორედ მედიის შუამავლობით აღიქვამს. გარდა ზოგადი წარმოდგენის და მედიის მიერ კრიზისის კომუნიკაციის ფარგლებში გატარებული ღონისძიებების მონიტორინგისა, შეიძლება კრიზისის დროს ასევე გამოავლინოთ ახალი მოვლენების ნიშნები, რომლის შესახებ ინფორმაციას არ ფლობდით. თუ შესაძლებელია, უნდა დანიშნოთ პირი (ზოგჯერ რამდენიმე მათგანი), რომელიც კოორდინაციას გაუწევს და განახორციელებს მედიამონიტორინგს კრიზისის დროს. აღნიშნული მონიტორინგი შეგიძლიათ მოგვიანებითაც გამოიყენოთ – პოსტკრიზისულ ეტაპზე მომხდარისგან დასკვნების გამოსატანად და გამოცდილების მისაღებად. კრიზისის დროს მედიამონიტორინგის ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი ის არის, რომ მისი საშუალებით შესაძლებელია სწრაფად რეაგირება ცრუ ან (განზრახ ან უნებლიედ) შეცდომაში შემყვანი ინფორმაციისა თუ ქორების გავრცელების წინააღმდეგ. გარდა ცრუ და შეცდომაში შემყვანი ინფორმაციისა, რომელიც კრიზისის დროს წინასწარი განზრახვის გარეშე ვრცელდება სიჩქარის და გადაუმონმებლობის გამო, თანამედროვე სამყაროში ხშირად ხდება უცხოელი მავნე აქტორების მიერ კრიზისის და მოწყვლადობის გამოყენება გაურკვევლობის, პოლარიზაციისა და კონფლიქტების გაძლიერების მიზნით. კრიზისის კომუნიკატორებისთვის მნიშვნელოვანია მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებით (და ციფრული კომუნიკაციის სხვა ფორმების გამოყენებით) ცრუ ან შეცდომაში შემყვანი ინფორმაციის გავრცელების რაც შეიძლება სწრაფად გამოვლენა და შეცდომების გამოსწორება (ან მედიისთვის შესაბამისი მოთხოვნის წარდგენა, რომ შეცდომები გაასწორონ). საუკეთესო შემთხვევაში, მედიამონიტორინგის შედეგად მიღებული სიგნალები ადგილობრივ თანამშრომლებს, კრიზისის მართვის ჯგუფს და პასუხისმგებელ პირებს ხელმისაწვდომი (ადვილად გასაგები) ფორმით მიეწოდებათ ყოველდღიურად ან მყისიერად, როდესაც არსებობს რისკი, რომ ცრუ ინფორმაცია სერიოზულ შედეგებს გამოიწვევს.

6.2. რა განსაზღვრავს მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების წყაროს სანდოობას და ე.წ. ოქროს წესები

როგორც ნებისმიერ ურთიერთობაში, სანდოობა აუცილებელია თქვენთვისაც, როგორც კრიზისის კომუნიკატორისთვის (და ასევე თქვენი ორგანიზაციისთვისაც). მაშასადამე, რა კრიტერიუმებია მნიშვნელოვანი თქვენთვის, როგორც წყაროსთვის:

- **უხიოიხიობის ისტორია და შესაბამისობა.** თუ სანდო ურთიერთობა გაქვთ დამყარებული მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებსა და ჟურნალისტებთან, მაშინ მათთან კონტაქტზე გასვლის უფრო მეტი შანსი გაქვთ. მედიასთან კარგი ურთიერთობა ასევე დამოკიდებულია თქვენს უნარზე, გადასცეთ მკაფიო და მოკლე გზავნილები. თუ შეგიძლიათ, რომ თქვენი გზავნილები გაამყაროთ მეორე წყაროს დახმარებით, რომელსაც დამოუკიდებელი ექსპერტის სტატუსი აქვს, მაშინ ინტერესი გაიზრდება. ჟურნალისტებთან კონტაქტის დამყარება იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ ხშირად გარე სააგენტოებს იყენებენ მედიასთან ურთიერთობის სამართავად. პრაქტიკულად უდიდესი მნიშვნელობა აქვს ინტერპერსონალურ, ადგილობრივ და უშუალო ურთიერთობებს.
- **პროფესიულობა.** უნდა შეგიძლოთ, რომ ჟურნალისტებს ღირებული და საყურადღებო ინფორმაცია მიაწოდოთ. ასევე ამაოდ არ ჩაივლის რედაქტორებისთვის პრესის შესაბამისი მასალის გადაცემა. ჟურნალისტები, როგორც წესი, უამრავ ინფორმაციას იღებენ სხვადასხვა წყაროდან ელ-ფოსტაზე და პრესრელიზებით. უაღრესად მნიშვნელოვანია, რომ შეგიძლოთ ინფორმაციის გაგზავნამდე გააანალიზოთ, რომელი ინფორმაციაა აქტუალური და ღირებული.
- **საიმედოობა.** წყაროები, რომლებიც მედიას ტრივიალურ ან არასწორ ინფორმაციას აწვდიან, ავტორიტეტს კარგავენ. თუ აღმოჩნდება, რომ ინფორმაცია არასანდო და სიყალბეზე იყო აგებული, რეპორტიორი მომავალში უარს იტყვის ამ წყაროსგან გზავნილების მიღებაზე, რადგან არასაიმედოდ ჩათვლის მას.
- **ავტორიტეტი:** საჯარო მოხელეებს ან ამ სფეროში ავტორიტეტის მქონე პირებს, როგორც არიან, მაგალითად, მთავრობის წარმომადგენლები ან მკვლევრები, უპირატესობა აქვთ, თუმცა მნიშვნელოვანია, რომ არ მოხდეს მმართველ ორგანოებთან კავშირებით მანიპულირება. ეს გავლენას ახდენს საიმედო და გრძელვადიანი ურთიერთობის ჩამოყალიბებაზე.

მკვლევარმა რიჩარდ ბელიმ¹⁰⁵ რომელსაც ფართო პრაქტიკული გამოცდილება აქვს, ჩამოაყალიბა მედიასთან კარგი ურთიერთობის დამყარების ოთხი ოქროს წესი, რომელიც ასევე ეთიკურად გამართლებული ქცევის წესებად მიიჩნევა:

- ემსახურეთ ჟურნალისტებს - უპასუხეთ შეკითხვებს სწრაფად და ობიექტურად, იყავით ხელმისაწვდომი და მიაწოდეთ საჭირო ინფორმაცია;
- პატივი ეცით მედიას და მის დამოუკიდებლობას (გააცნობიერეთ, რომ თქვენ, როგორც წყარო, განსხვავებულ ფუნქციას ასრულებთ);
- იყავით გულწრფელი იმის შესახებ, თუ ვინ ხართ და რას წარმოადგენთ. არასოდეს ეცადოთ რაიმეს დამალვას;
- ცუდი ახალი ამბების დროს ისეთივე ხელმისაწვდომი იყავით, როგორც კარგი ახალი ამბების დროს ხართ.

თინათინ ალნიაშვილი

“კრიზისის მართვა დასრულდა, მაგრამ კრიზისით გამოწვეული შედეგების მართვა გრძელდება”¹⁰⁶

პოსტკრიზისული კომუნიკაცია გადამწყვეტ როლს ასრულებს კრიზისის აქტიური ფაზის დასრულების შემდეგ. პოსტკრიზისული კომუნიკაცია კრიზისის კომუნიკაციის პროცესის ბუნებრივი გაგრძელებაა, ხოლო კრიზისზე რეაგირების და კრიზისის წინა ეტაპები ერთმანეთისგან განუყოფელია. კრიზისის მკვლევრის, ტიმოთი კუმბსის მოსაზრებით, პოსტკრიზისული ეტაპი განიხილავს მოქმედებებს, რომელიც საქმიანობის ნორმალურ კალაპოტში დაბრუნების შემდეგ ხორციელდება და მოიცავს დაინტერესებული მხარეებისთვის შემდგომი ინფორმაციის მიწოდებას, გამოძიებასთან თანამშრომლობას და კრიზისული მოვლენისგან დასკვნების გამოტანას.¹⁰⁷

კრიზისის მართვის აქტიური ფაზა ყურადღებას ამახვილებს დაუყოვნებლივ რეაგირებასა და კრიზისის შემდგომი განვითარების შეკავებაზე, ხოლო პოსტკრიზისულ ფაზაში ყურადღება გადატანილია აღდგენაზე, გამოსწორებასა და რეკონსტრუქციაზე. აღდგენის მიზნით გატარებული მოქმედებები შეიძლება უკავშირდებოდეს რეპუტაციას, საქმიანობას, დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობას ან ფინანსურ მდგომარეობას. აღდგენითი ღონისძიებები მიზნად ისახავს ცხოვრების ჩვეულ კალაპოტში რაც შეიძლება სწრაფად დაბრუნებას. პოსტკრიზისულ ეტაპზე ორგანიზაციის თვითგანახლების მომენტი დგება, რამდენადაც მისი მიზანი მხოლოდ ჩვეულ საქმიანობაზე დაბრუნება კი არ უნდა იყოს, არამედ კრიზისის შემდგომ განსხვავებული და უკეთესი პოზიციის დაკავება.¹⁰⁸

პოსტკრიზისულ ეტაპს ხშირად უგულებელყოფენ, რადგან უშუალო საფრთხე ჩავლილია და ხშირია ყურადღების ისევ ჩვეული ცხოვრების რიტმზე გადატანა. გუნდის წევრები ფსიქოლოგიურ წნეხს აღარ განიცდიან და შესაძლოა, ნაკლებად იყვნენ მოტივირებულები, რომ დამატებითი (ადამიანური ან მატერიალური) რესურსები გამოყონ კრიზისის კომუნიკაციის გასაგრძელებლად.

პოსტკრიზისული კომუნიკაციის განხორციელება უდავოდ რთული და საპასუხისმგებლო ამოცანაა, მაგრამ მისმა უგულებელყოფამ შეიძლება არაერთი სერიოზული პრობლემა გამოიწვიოს:

- ახალი კრიზისის პირობების ხისკი - წარუმატებელმა კომუნიკაციამ და კრიზისის დროს მიცემული დაპირებების შეუსრულებლობამ შეიძლება დაძაბულობა და ახალი კრიზისების პროვოცირება გამოიწვიოს. თუ კონფლიქტის მხარეები უკმაყოფილო არიან ან თავს უგულებელყოფილად გრძნობენ, ეს ნიშნავს, რომ კრიზისი ეფექტიანად არ არის დაძლეული და ახალ ტალღებს უნდა ველოდოთ. დაინტერესებულ მხარეებს შორის უკმაყოფილება შეიძლება წარმოიშვას გადაუჭრელი პრობლემების, დაუკმაყოფილებელი მოლოდინების, არაადეკვატური კომპენსაციების ან არასათანადო უსაფრთხოების დონის ნიადაგზე;

¹⁰⁶ Timothy W. Coombs and Sherry J. Holladay, eds., *The Handbook of Crisis Communication*, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2022).

¹⁰⁷ Timothy W. Coombs and Sherry J. Holladay, eds., *The Handbook of Crisis Communication*, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2022), 22.

¹⁰⁸ *Ibid.*, 8

- *ჩეპუტაციის შემდგომი ზიანი* - არაეფექტიანმა პოსტკრიზისულმა კომუნიკაციამ შეიძლება გაახანგრძლივოს ნეგატიური აღქმები, გააუარესოს ორგანიზაციის რეპუტაცია და გავლენა მოახდინოს მის ურთიერთობებზე პარტნიორებთან, ფართო საზოგადოებასა და მედიასთან. დაინტერესებულმა მხარეებმა შეიძლება ორგანიზაცია უპასუხისმგებლოდ ან უყურადღებოდ ჩათვალოს, რამაც შეიძლება მისდამი ლოიალობა და ნდობა შეარყიოს;
- *მომხდახიდან დასკვნების გამოგანისა და ადაპტაციის უნახის ნაკლებობა* - კრიზისისა და მისი შედეგების სათანადო რეფლექსიისა და ანალიზის არარსებობის პირობებში ორგანიზაციამ შეიძლება მისთვის ძალიან ღირებული დასკვნები ვერ გამოიტანოს, რაც აუცილებელია გამოცდილების მიღებისთვის და მომავალში კრიზისის მართვის სტრატეგიებისა და სამოქმედო გეგმების გასაუმჯობესებლად. კრიზისის კომუნიკაციის კონცეპტუალური ბაზის განახლება და ახალი რეალობის გათვალისწინებით პერსონალის გადამზადება გართულდება, თუ მიღებული გამოცდილება არ იქნება ფართოდ განხილული და ორგანიზაციულ პრაქტიკაში ინტეგრირებული;
- *ინსტიტუციური მეხსიეების დაკარგვა* - თუ თანამშრომლები (განსაკუთრებით გადანყვეტილების მიმღები პირები და საკვანძო პერსონალი) თანამდებობას დატოვებენ ისე, რომ სხვას არ გადასცემენ და დოკუმენტურად არ დააფიქსირებენ კრიზისის დროს მიღებულ გამოცდილებას, არსებობს რისკი, რომ ორგანიზაცია ძალიან ღირებულ ინსტიტუციურ ცოდნას და გამოცდილებას დაკარგავს. ამ დანაკარგმა შეიძლება ხელი შეუშალოს ორგანიზაციის შესაძლებლობების განვითარებას გრძელვადიან პერსპექტივაში, რადგან კომუნიკაციის ჯგუფის ახალ წევრებს შეიძლება ახლიდან მოუწიოთ დასკვნების გამოტანა და გამოცდილების დაგროვება ისეთი კრიზისების შესახებ, რაც ორგანიზაციამ ერთხელ უკვე გადალახა.

ზემოთ აღნიშნული გამოწვევების თავიდან აცილება მოითხოვს კრიზისიდან მიღებული გამოცდილების დაფიქსირების, დოკუმენტირებისა და გავრცელებისადმი სტრუქტურირებული მიდგომის დანერგვას, რომელიც ორგანიზაციულ პრაქტიკაში ინტეგრირების შემდეგ უწყვეტ გაუმჯობესებასა და მედეგობას უზრუნველყოფს.

პოსტკრიზისულ ეტაპზე არსებობს კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი, რომელიც უნდა გავითვალისწინოთ: ორგანიზაციამ ყველა „დაპირებული“ ინფორმაცია უნდა მიაწოდოს დაინტერესებულ მხარეებს.¹⁰⁹ უაღრესად მნიშვნელოვანია, რომ სიტყვები და ქმედებები თანხვედრაში მოდიოდნენ ერთმანეთთან. თუ ხელმძღვანელობამ ან საინფორმაციო განყოფილებამ კრიზისის დროს ინფორმაციით უზრუნველყოფის პირობა დადო, ეს პირობა დაუყოვნებლივ უნდა შესრულდეს პოსტკრიზისულ ეტაპზე. პირობის დარღვევამ შეიძლება დაინტერესებულ მხარეებს ნდობა დაუკარგოს ორგანიზაციის მიმართ, ნდობის აღდგენა კი დიდ ძალისხმევას მოითხოვს. როგორც უორენ ბაფეტმა აღნიშნა, „რეპუტაციის შექმნას 20 წელი სჭირდება, მის დანგრევას კი 5 წუთი. ამაზე თუ დაფიქრდებით, მაშინ სხვაგვარად მოიქცევით“¹¹⁰. ინფორმაციის მიწოდებასთან დაკავშირებით აღებული ვალდებულებების შესრულება არა მხოლოდ ნდობის შენარჩუნებას უზრუნველყოფს, არამედ აძლიერებს ორგანიზაციის სანდოობას და პასუხისმგებლიანობას, რაც საბოლოოდ, ხელს უწყობს დროთა განმავლობაში დაინტერესებულ მხარეებთან უფრო მჭიდრო ურთიერთობების ჩამოყალიბებას.

¹⁰⁹ Timothy W. Coombs and Sherry J. Holladay, eds., *The Handbook of Crisis Communication*, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2022), 45.

¹¹⁰ Perheyritys, "It Takes 20 Years to Build a Reputation and Five Minutes to Ruin It. If You Think About That, You'll Do Things Differently," accessed July 17, 2024, <https://perheyritys.fi/uutishuone/blog-it-it-takes-20-years-to-build-a-reputation-and-five-minutes-to-ruin-it-if-you-think-about-that-you-ll-do-things-differently-warren-buffet>; (retrieved on 20.07.2024).

ყოველივე ზემოთქმულის გათვალისწინებით, ორგანიზაციებმა პოსტკრიზისული კომუნიკაცია ნებისმიერ შემთხვევაში, კრიზისის შედეგის მიუხედავად, უნდა განახორციელონ. კრიზისის წარმატებით მართვის შემდეგ კომუნიკაცია აძლიერებს მედეგობას და ხელს უწყობს აღდგენის პროცესის შეუფერხებლად წარმართვას, მიღებული გამოცდილების გათვალისწინებისა და დაინტერესებული მხარეების ჩართვის გზით და პირიქით - კრიზისის არასწორად მართვის შემთხვევაში, პოსტკრიზისულ პერიოდში კომუნიკაცია კიდევ უფრო რთულდება და მოითხოვს სხვადასხვა მიმართულებით გაჭიანურებული საკითხების გადაჭრისთვის ყოვლისმომცველი სტრატეგიის დანერგვას. პოსტკრიზისული კომუნიკაციის ეფექტიანად წარმართვა, კრიზისის შედეგების სიმძიმის მიუხედავად, ძალიან მნიშვნელოვანია ნდობის შენარჩუნებისთვის, ინსტიტუციური გამოცდილების მიღებისა და სამომავლო რისკების შემცირებისთვის.

7.1. რა უნდა გააკეთდეს პოსტკრიზისულ ეტაპზე?

7.1.1. ინფორმაციით უზრუნველყოფა

კრიზისის შემდეგ ინფორმაციით უზრუნველყოფა კრიზისის მასშტაბებსა და შედეგებზე დამოკიდებული, თუმცა, ნებისმიერ შემთხვევაში, გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება. როგორც წესი, ინციდენტის შემდეგ კომუნიკაციასთან დაკავშირებული აქტივობები დაუყოვნებლივ იწყება და შეიძლება რამდენიმე თვე ან წელიც კი გაგრძელდეს.¹¹¹ ნებისმიერი სახის კრიზისის შემდეგ გარკვეული შეკითხვები ყოველთვის ჩნდება¹¹²:

ჩაგომ დაგვა კიზისი? ჩაგომ აჩაფეჩი გაკეთდა წინასწახ? შეიძებოდა თუ აჩა კიზისის თავიდან აცილება? ჩა გავღენა მოახდინა კიზისმა? შესაძებელია თუ აჩა, ჩომ კიზისი განმეოჩედეს? აჩის თუ აჩა ისეთი პევენციუდი ზომები, ჩომღებიც საზოგადოებამ შეუძღია გააგაჩოს, მაგ., ჯანდაცვის მიზნით?

ორგანიზაციის მიერ პოსტკრიზისულ ეტაპზე გავრცელებული ინფორმაცია მაქსიმალურად გამჭვირვალე და მკაფიოდ გადმოცემული უნდა იყოს. დაინტერესებულ მხარეებს შორის ინფორმაციის გავრცელების მთავარი მიზანია განმარტოს:

- *შეჩეუდი პოღიტიკის ჩაციონაღუჩობა* - ყურადღება გამახვილებულია კრიზისზე რეაგირების ფაზაში მიღებული გადამწყვეტილებების მიზეზების ახსნაზე. ეს დაინტერესებულ მხარეებს ეხმარება გაიაზრონ, რატომ გატარდა კონკრეტული ღონისძიებები და რამდენად შეესაბამებოდა ისინი ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებსა და პრიორიტეტებს. გარდა ამისა, ეს არის მკაფიო დემონსტრირება იმისა, რომ სტრატეგიულ დონეზე მიღებული გადამწყვეტილებები სპონტანური არ იყო და საფუძვლიანი შეფასების შედეგებს ეფუძნებოდა;
- *გაგაჩებუდი კონკრეტუდი ღონისძიებები* - ითვალისწინებს დეტალურ კომუნიკაციას ორგანიზაციის მიერ პოსტკრიზისულ ეტაპამდე უკვე გადადგმული კონკრეტული ნაბიჯებისა და გატარებული ღონისძიებების შესახებ (ოპერაციულ და ტაქტიკურ დონეზე). იგულისხმება ზიანის შესამცირებლად, დაზარალებული ადამიანებისა თუ საკითხების მხარდასაჭერად და ჩვეულ საქმიანობაზე დასაბრუნებლად განხორციელებული ქმედებები.

¹¹¹ NATO Civil Preparedness Civil Protection Group, A Practical Guide to Public Information during a Crisis (Budapest Guidelines III).

¹¹² Ibid.

○ დაჩქენიდი პრობლემები და შემოთავაზებული გამოსავალი - იგულისხმება გამჭვირვალობა მიმდინარე საკითხებთან ან პრობლემებთან დაკავშირებით, რომლებიც კვლავ გადაუჭრელი რჩება კრიზისის შემდეგ. ეს დაინტერესებულ მხარეებს საშუალებას აძლევს, გაიაზრონ კრიზისის სრული ციკლი მთელი თავისი სირთულეებით. გარდა ამისა, აღნიშნული პრობლემების გადასაჭრელად შემოთავაზებული ვარიანტები ან სტრატეგიები ნათლად აჩვენებს ორგანიზაციის სწრაფვას უწყვეტი გაუმჯობესებისა და მედეგობის განმტკიცებისაკენ.

საერთო ჯამში, პოსტკრიზისულ ეტაპზე ინფორმაციის ეფექტიანი გავრცელება ხელს უწყობს დაინტერესებულ მხარეებთან გამჭვირვალე ურთიერთობის შენარჩუნებას, მათი ნდობის გაძლიერებას და მოლოდინების მართვას. აღნიშნული უზრუნველყოფს, რომ პროცესის ყველა მონაწილეს კარგად ესმოდეს მიღებული გადაწყვეტილებები, გატარებული ღონისძიებები და სამომავლო ნაბიჯები, რომელსაც ორგანიზაცია კრიზისის შემდგომ განახორციელებს.

7.1.2. სამიზნე აუდიტორიაზე კონცენტრირება

პოსტკრიზისულ ეტაპზე ინფორმაციის კონკრეტული სამიზნე ჯგუფებისთვის მიწოდებას დიდი მნიშვნელობა აქვს. ისევე როგორც კრიზისის წინა და კრიზისზე რეაგირების ეტაპებზე, პოსტკრიზისულ ფაზაშიც აუცილებელია რეგულარული და გამჭვირვალე კომუნიკაციის შენარჩუნება ადამიანების მუდმივი ინფორმირებულობის უზრუნველსაყოფად. აღნიშნული პროცესი სამიზნე აუდიტორიის უნიკალური მოთხოვნებისა და საჭიროებების გათვალისწინებას და ინდივიდუალურად მორგებული მიდგომის დანერგვას მოითხოვს.

პოსტკრიზისულ ეტაპზე გათვალისწინებული უნდა იყოს შემდეგი სამიზნე ჯგუფები:

○ დაზარალებულები და მათი ნათესავები¹¹³

დაზარალებულია ყველა ის ადამიანი, ვინც სხვადასხვა სახის ზიანი განიცადა კრიზისის დროს. ზიანი შეიძლება გამოიხატებოდეს სხვადასხვა ფორმით, როგორც არის, მაგალითად: ფიზიკური ტრავმა, ფსიქოლოგიური სტრესი ან საკუთრების დაზიანება. გარდა ამისა, კრიზისის დროს დაშავებულების ან დაკარგულების ნათესავებსაც სჭირდებათ სპეციალური მხარდაჭერა და ზრუნვა, მათ მიერ გადატანილი ფსიქოლოგიური სტრესის გამო. ინდივიდუალური მიდგომა და თანაგრძნობა ყოველთვის ძალიან მნიშვნელოვანია.

დაზარალებულებისთვის დახმარების განწევა კრიზისის დადგომისთანავე უნდა დაიწყო. ეს ითვალისწინებს დახმარების სამსახურის შექმნას, სადაც ადამიანებს შეეძლება კონკრეტული დახმარება ან ინფორმაცია მიიღონ. ასევე შესაძლებელი უნდა იყოს დეტალური ინფორმაციის მიღება კომპენსაციის პროცედურების შესახებ და მარტივი წვდომა იმ ორგანიზაციებზე, რომლებიც იურიდიულ კონსულტაციას გაუწევენ დაზარალებულებს. გარდა ამისა, მმართველმა ორგანოებმა უნდა გაავრცელონ ინფორმაცია, საჭიროების შემთხვევაში, დროებითი ან სათადარიგო საცხოვრებელი უზრუნველყოფის მიღების შესახებ. პროაქტიული მიდგომა უზრუნველყოფს დაზარალებულების მიერ აუცილებელი მხარდაჭერის სწრაფად მიღებას, ხელს შეუწყობს აღდგენით ძალისხმევას და შეამსუბუქებს კრიზისით გამოწვეული შედეგის სიმძიმეს.

¹¹³ Ibid.

პოსტკრიზისული ფაზაში ინფორმაცია დაზარალებულებს ინდივიდუალური მიდგომით და პერსონიფიცირებულად უნდა მიეწოდოთ. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ქვეყნის ფარგლებს მიღმა არსებული კრიზისების შემთხვევაში. ნაცნობ გარემოში დაბრუნების შემდეგ დაზარალებულებს ხშირად გარიყულობისა და გზააბნეულობის განცდა უჩნდებათ. შესაძლოა მათ კავშირი არ ჰქონდეთ სხვა ადამიანებთან, ვინც მსგავსი ტრავმა განიცადა. პერსონიფიცირებული მიდგომა ძალიან მნიშვნელოვანია, რამდენადაც კრიზისით დაზარალებულებს ეხმარება ნათლად დაინახონ, რომ მმართველი ორგანოები გაგებით ეკიდებიან მათ მდგომარეობას და საკითხს სერიოზულად აღიქვამენ. ამგვარი მიდგომა აძლიერებს ნდობას, ამშვიდებს დაზარალებულებს და ხაზს უსვამს ორგანიზაციის მზადყოფნას, რომ რეაბილიტაციის პერიოდში მათ თანაგრძნობა და მხარდაჭერა გაუწიოს.

○ ფართო საზოგადოება¹¹⁴:

ფართო საზოგადოებაში მოიაზრება ზოგადად კრიზისში ჩართული ადამიანები, კრიზისთან ირიბად დაკავშირებული პირები, ვისაც პირდაპირი ზიანი არ განუცდიათ და ადამიანები, რომლებსაც მეტი ინფორმაციის მიღების სურვილი აქვთ, თუმცა უშუალოდ ჩართულნი არ იყვნენ კრიზისულ სიტუაციაში. საზოგადოებრივი აზრი კონკრეტული კრიზისის შესახებ, წარმოდგენები მოვლენების შესახებ და საზოგადოების მისწრაფებები მედიის საშუალებით ყალიბდება.

საჯარო ინფორმაცია ხშირად და ინტენსიურად განხილული თემაა, განსაკუთრებით საგანგებო სიტუაციების დაგეგმვისა და მართვის კონტექსტში. კრიზისის პერიოდში ფართო საზოგადოებას ფუნდამენტური უფლება აქვს ფლობდეს ინფორმაციას მოვლენის, არსებული ვითარების, მმართველი ორგანოების მიერ დაგეგმილი რეაგირებისა და პოტენციური შედეგების შესახებ. ეს პრინციპი დემოკრატიული ღირებულებებიდან მომდინარეობს. დემოკრატიულ საზოგადოებაში ითვლება, რომ ადამიანებს პასუხისმგებლობა ეკისრებათ და შეუძლიათ მონაწილეობა მიიღონ თავიანთი ქვეყნის გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში, ამიტომ პოსტკრიზისულ ეტაპზე საზოგადოებისთვის შესაბამისი ინფორმაციის მიწოდება აუცილებელია იმისათვის, რომ საზოგადოების წევრებმა თავიანთი მოვალეობები შეასრულონ და წვლილი შეიტანონ კრიზისის წარმატებით მართვაში.

კრიზისზე რეაგირების ეტაპზე თუ ფართო საზოგადოებასა და მმართველ ორგანოებს შორის მეკავშირე რგოლის ფუნქციის შესრულების მიზნით საინფორმაციო განყოფილება შეიქმნა, რეკომენდებულია, რომ ცენტრის ფუნქციონირება პოსტკრიზისულ ეტაპზეც გაგრძელდეს, ინფორმაციის შეუფერხებლად გავრცელების მიზნით. საინფორმაციო განყოფილებამ საზოგადოებას დასმულ შეკითხვებზე აქტიურად უნდა გასცეს პასუხი და განახლებული ინფორმაცია მიაწოდოს აღდგენითი სამუშაოების შესახებ.

საინფორმაციო განყოფილების მეშვეობით მუდმივი კომუნიკაცია უზრუნველყოფს ფართო საზოგადოების ინფორმირებულობას აღდგენითი სამუშაოების მიმდინარე ინიციატივების, დახმარების აღმოჩენის პროცედურების და პოსტკრიზისული პერიოდის წარმატებით წარმართვისთვის საჭირო სხვა ამბების შესახებ.

საერთო ჯამში, ფართო საზოგადოებასთან ღია საინფორმაციო ნაკადის შენარჩუნება მნიშვნელოვნად აძლიერებს პოსტკრიზისული ღონისძიებების პროდუქტიულობას. ამგვარი მიდგომა ხელს უწყობს გამჭვირვალობას, აყალიბებს ნდობას მმართველი ორგანოების მიმართ და აძლიერებს

¹¹⁴ Ibid.

საზოგადოების მედეგობას. მისი დახმარებით კონკრეტულ ადამიანებს და ჯგუფებს აღდგენით სამუშაოებში მონაწილეობისა და შესაბამისი პროცესების მხარდაჭერისთვის საჭირო ცოდნის მიღება შეუძლიათ.

მედია

პოსტკრიზისულ ეტაპზე მედიასთან მუდმივი თანამშრომლობა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია. მმართველმა ორგანოებმა უნდა უზრუნველყონ სხვადასხვა მედიასაშუალებების დახმარებით აუდიტორიების ინფორმირება ყველა ძირითადი საკითხის შესახებ. მედიასთან ეფექტიანი ურთიერთობა მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს პოსტკრიზისული მიზნებისა და ამოცანების შესრულებას.

აღნიშნულ ეტაპზე პროდუქტიული თანამშრომლობის ხელშეწყობისთვის მმართველმა ორგანოებმა უნდა გაითვალისწინონ შემდეგი რეკომენდაციები:



გააცნობიერეთ მედიის მუშაობის დინამიკა - მმართველმა ორგანოებმა უნდა გაანალიზონ, როგორ ოპერირებს მედია, მათ შორის მუშაობის რიტმი, ინფორმაციის გავრცელების პრაქტიკა და პოტენციური გავლენა საზოგადოებრივ აღქმაზე. ეს ხელს შეუწყობს კომუნიკაციების ეფექტიანად წარმართვას და გაუგებრობის თავიდან აცილებას;



დაამყარეთ პროაქტიული კომუნიკაცია - მიმდინარე და დაგეგმილი ღონისძიებების შესახებ მედიასთან მუდმივი და პროაქტიული კომუნიკაციის შენარჩუნება მაშინაც კი, როდესაც უშუალოდ კრიზისი დაიძლევა, ძალიან მნიშვნელოვანია. ეს უზრუნველყოფს ზუსტი ინფორმაციის თანმიმდევრულად გაზიარებას, რაც მისინფორმაციის ალბათობას შეამცირებს;



თვალყური ადევნეთ მედიას - ორგანიზაციები ყურადღებით უნდა დააკვირდნენ, თუ როგორ აღწერს მედია პოსტკრიზისულ ეტაპს, რა გზავნილები ვრცელდება და რა ფორმით. საკითხის მედიაში გაშუქებამ შეიძლება გავლენა მოახდინოს საზოგადოების აღქმაზე და მეორადი კრიზისებიც კი გამოიწვიოს, თუ პროცესს სათანადო სიფრთხილით არ მოეკიდებით;



მისინფორმაცია დაუყოვნებლივ გამოასწორეთ - თუ მედია არაზუსტ ინფორმაციას ავრცელებს საზოგადოებაში, მმართველმა ორგანოებმა დაუყოვნებლივ უნდა მიმართონ მას ფაქტობრივი შეცდომების გამოსწორების მოთხოვნით. აღნიშნული ხელს შეუწყობს ნდობის შენარჩუნებას და უზრუნველყოფს საზოგადოების მიერ სანდო ინფორმაციის მიღებას.

ზემოხსენებული რეკომენდაციების დაცვა ორგანიზაციებს საშუალებას მისცემს, პოსტკრიზისულ ეტაპზე წარმატებით ითანამშრომლონ მედიასთან. ასეთი პროაქტიული ურთიერთობა არა მხოლოდ გამჭვირვალობასა და ანგარიშვალდებულებას უწყობს ხელს, არამედ აძლიერებს საზოგადოების ნდობას და რწმენას, რომ მმართველი ორგანოებს სიტუაციის მართვა შეუძლიათ.


გარე მხარდაჭერის ქსელები


ორგანიზაციებმა კომუნიკაცია უნდა შეინარჩუნონ როგორც კრიზისის წინა, ისე პოსტკრიზისულ ეტაპებზე ჩამოყალიბებულ ქსელებთან. ამ ეტაპებზე დამყარებული ჰორიზონტალური და ვერტიკალური კონტაქტები უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებდნენ კრიზისის ეფექტიანად მართვაში და ისინი კვლავ საქმის კურსში უნდა იყვნენ კრიზისის კონკრეტული შედეგებისა და ორგანიზაციის სამომავლო გეგმებთან დაკავშირებით.

აღნიშნული ქსელების მუდმივმა ჩართულობამ და შეფასებამ შეიძლება დადებითად იმოქმედოს პოსტკრიზისული ეტაპის დინამიკაზე. მათ მიერ განეული მხარდაჭერა შესაძლოა პოსტკრიზისულ ფაზაში ისეთივე მნიშვნელოვანი იყოს, როგორც კრიზისის წინა და კრიზისზე რეაგირების ეტაპებზე. ორგანიზაციამ არა მხოლოდ მაღლიერება უნდა გამოხატოს გარე ქსელების მიმართ, თუკი მათ დახმარება გაუწიეს კრიზისზე რეაგირების ეტაპზე, არამედ მუდმივი და ნაყოფიერი თანამშრომლობა უნდა დაამყაროს, როგორც მიმდინარე ისე სამომავლო საქმიანობის ფარგლებში. ამ კავშირების შენარჩუნება ორგანიზაციას დაეხმარება თავის სასარგებლოდ გამოიყენოს რესურსები, სპეციალიზებული ცოდნა და ერთობლივი ძალისხმევა, რაც მის მდგრადობასა და მომავალი სირთულეებისთვის მზადყოფნას კიდევ უფრო გააძლიერებს.

პერსონალი

პოსტკრიზისულ ეტაპზე ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ თავიანთი გუნდის ყველა წევრის დეტალურად ინფორმირება კრიზისის შედეგებისა და მიმდინარე ღონისძიებების შესახებ. მათი ფუნქცია-მოვალეობები გადამწყვეტია რამდენიმე მიზეზის გამო:

 **კომუნიკაცია გახე სამყაროსთან** - ორგანიზაციის თანამშრომლები გარე სამყაროსთან ურთიერთობაში კომუნიკატორების როლს ასრულებენ. მათი როლი კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება იმ შემთხვევაში, თუ კრიზისის შედეგად ორგანიზაციის რეპუტაცია დაზიანდა და აღდგენითი საშუალები მიმდინარეობს. თანამშრომლების მხრიდან მკაფიო კომუნიკაციის წარმოება შეიძლება ხელი შეუწყოს ნდობის აღდგენას და გარე აღქმების ორგანიზაციის სასიკეთოდ მართვას;

 **ღიოუდი და მკაფიო კომუნიკაცია** - პოსტკრიზისულ ეტაპზე მენეჯერებმა პერსონალს დროული და მკაფიო ინფორმაცია უნდა მიაწოდონ მომავალი გეგმებისა და საქმიანობის შესახებ. ეს თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს, ეფექტიანად შეასრულონ მათზე დაკისრებული პასუხისმგებლობები და წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის მიერ განხორციელებულ აღდგენით ღონისძიებებში.

პერსონალის ინფორმირება და ჩართულობა ხელს უწყობს ორგანიზაციის ერთიანობის განმტკიცებას და პასუხისმგებლიანი გარემოს შექმნას. ყოველივე ეს ერთიანი კომუნიკაციის დამყარების საშუალებას იძლევა როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ, რაც, თავის მხრივ, აძლიერებს გამჭვირვალობას, ანგარიშვალდებულებას და პოსტკრიზისული გამოწვევების ეფექტიანად გადაჭრას.

7.1.3. კრიზისის შეფასება და ანალიზი

კრიზისის საფუძვლიანად უნდა გაანალიზდეს. ანალიზი უნდა მოიცავდეს მთლიან ციკლს: კრიზისის დადგომის ეტაპს, მისი განვითარების დინამიკას და დასკვნით ტალღებს. კომუნიკაციის ჯგუფის წევრებს შორის მჭიდრო თანამშრომლობა ძალიან მნიშვნელოვანია. ეს ხელს უწყობს საყურადღებო გამოცდილებისა და მოსაზრებების გაზიარებას, რაც აუცილებელია მომხდარიდან დასკვნების გამოსატანად. მენეჯერების მიერ აღნიშნული პროცესის აქტიურად ნახალისებას საკვანძო დატვირთვა აქვს. მართალია, ერთი შეხედვით, ამ ამოცანის შესრულება დამღლევი ჩანს, თუმცა კრიზისის ანალიზისა და ინფორმაციის დოკუმენტირებისთვის დროის დათმობა ყოველთვის საჭიროა.

მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც კრიზისის შედეგად მიღებული გამოცდილების ნაყოფიერად გამოყენებას და სათანადო დასკვნების გამოტანას ხელს უშლის, არის არაჯანსაღი ორგანიზაციული გარემო. ორგანიზაციაში გადანყვეტილების მიმდებმა პირებმა უნდა შექმნან თავისუფალი, გამჭვირვალე გარემო, სადაც თანამშრომლები გულწრფელი შეხედულებებისა და მიუკერძოებელი დასკვნების გაზიარების პროცესში თავს თავისუფლად და კომფორტულად იგრძნობენ. ზოგჯერ დადანაშაულების ან შესაძლო დასჯის შიში ადამიანებს ხელს უშლით გამოცდილების მიუკერძოებლად გაზიარებაში და შეიძლება მათ კრიზისული სიტუაციის გაანალიზების სურვილიც კი დაკარგონ.

ჯანსაღ სამუშაო გარემოში კომუნიკაციის გუნდმა ყურადღება უნდა გაამახვილოს მიღებული გამოცდილების განზოგადებასა და გაზიარებაზე შემდეგი კონკრეტული მიმართულებებით:



კრიზისის ძიხეუდი მიზეზი, განვითარება და შედეგი - გაანალიზებთ კრიზისის გამომწვევი მიზეზები, მისი განვითარების ეტაპები, მასშტაბი, გავრცელების ტემპი და საბოლოო შედეგები;



ეფექტიანი სტრატეგიები და წახმაგების ფაქტორები - განსაზღვრეთ რომელი ღონისძიებები იყო წარმატებული და რატომ, რა გარემოებებში იყო ეს ღონისძიებები პროდუქტიული. შეაფასეთ კონკრეტული ასპექტები, პროცესები, პროცედურები და გამოკვეთეთ დადებითი ფაქტორები, რომლებმაც ხელი შეუწყო საერთო წარმატებას;



გამოავდინეთ ნაკდოვანებები და წახმაგებელი ასპექტები - გამოყავით სფეროები, სადაც ყველაზე მეტი ხარვეზი დაფიქსირდა; მიუთითეთ, კონკრეტულად რა ასპექტებში გამოვლინდა წარუმატებლობა და აღნიშნეთ უარყოფითი შედეგების ხელშემწყობი ფაქტორები;



გახეშე ფაქტორების ზემოქმედება - შეაფასეთ გარეშე (გაუთვალისწინებელი) ფაქტორები, რომლებმაც გავლენა მოახდინეს კრიზისის დინამიკაზე, მაგრამ სანყისი დაგეგმვის ეტაპებზე არ იყო გათვალისწინებული, გეგმის დეტალურად დამუშავების მიუხედავად.

●▶ 7.1.4. მიღებული გამოცდილების ინტეგრაცია კომუნიკაციის სტრატეგიასა და სამოქმედო გეგმაში

როგორც ტიმოთი კომბსმა აღნიშნა, „პოსტკრიზისული პერიოდი კრიზისული მოვლენისგან სწავლის მცდელობაა“.¹¹⁵ როდესაც მიღებული გამოცდილება განისაზღვრება, ის ორგანიზაციული განვითარების ეფექტიანობის გასაუმჯობესებლად უნდა გამოვიყენოთ. გამოტანილი დასკვნები, ცნობიერების ამაღლების მიზნით, უპირველეს ყოვლისა, შესაბამის თანამშრომლებს უნდა გავუზიაროთ, განსაკუთრებით მათ, ვინც კრიზისის მართვაში უშუალოდ არ მონაწილეობდა. ამ პროცესში სწორი კომუნიკაცია უმთავრესია.

შემდგომ ეტაპზე კომუნიკაციების ჯგუფმა, მიღებული გამოცდილებისა და გამოტანილი დასკვნების საფუძველზე, უნდა გადახედოს კრიზისული კომუნიკაციის სტრატეგიას და სამოქმედო გეგმას. ეს უზრუნველყოფს, რომ წარსული შეცდომები არ განმეორდეს და მომავალი კრიზისების დასაძლევად ორგანიზაციას უფრო დახვეწილი სახელმძღვანელო დოკუმენტები ჰქონდეს.

●▶ 7.1.5. კომუნიკაციის ჯგუფისა და პრესსპიკერის გადამზადება

კრიზისის დასრულებისა და კონკრეტული დასკვნების გამოტანის შემდეგ ორგანიზაციამ ყურადღება უნდა დაუთმოს კომუნიკაციის ჯგუფის გადამზადებას. ტრენინგის პროგრამაში გათვალისწინებული უნდა იყოს კრიზისის შედეგად მიღებული გამოცდილება, რათა კომუნიკაციის ჯგუფმა განახლებული ინფორმაცია მიიღოს არსებული მდგომარეობის შესახებ. გარდა ამისა, გადამზადების პროცესში აქტიურად უნდა მონაწილეობდეს პრესსპიკერიც, რომელმაც განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გაამახვილოს იმ ნაკლოვანების აღმოფხვრაზე, რომელიც მიღებული გამოცდილების საფუძველზე კონკრეტულად მის ფუნქციასთან დაკავშირებით დაფიქსირდა კრიზისის დროს. გადამზადებული ჯგუფი და პრესსპიკერი ძალიან მნიშვნელოვანი რესურსია პოტენციური კრიზისისთვის მომზადების პროცესში. მათ შეუძლიათ გადამწყვეტი როლი შეასრულონ კრიზისის ეფექტიანად მართვაში.

¹¹⁵ Timothy W. Coombs and Sherry J. Holladay, eds., *The Handbook of Crisis Communication*, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2022), 202.

7.2. რეკომენდაციები პოსტკრიზისული ეტაპისთვის¹¹⁶

პოსტკრიზისული კომუნიკაციის ეტაპის წარმართვაში ქვემოთ მოცემული რეკომენდაციები და რჩევები დაგეხმარებათ:

- დაინტერესებულ მხარეებს ყველა დაპირებული ინფორმაცია დაუყოვნებლივ მიაწოდეთ, როგორც კი ეს ინფორმაცია ცნობილი გახდება;
- დაინტერესებულ მხარეებს მუდმივად მიაწოდეთ განახლებული ინფორმაცია აღდგენითი სამუშაოების, მათ შორის მაკორექტირებელი ღონისძიებების მიმდინარეობის და გამოძიების მსვლელობის შესახებ;
- გააანალიზეთ კრიზისის მართვის ღონისძიებები შექმნილი გამოცდილების გათვალისწინებით;
- მიღებული გამოცდილება ორგანიზაციის კრიზისის მართვის სისტემაში ასახეთ;
- განაახლეთ და განიხილეთ კრიზისის კომუნიკაციის სტრატეგია და მისი სამოქმედო გეგმა;
- გადაამზადეთ კრიზისის კომუნიკაციის ჯგუფი და პრესსპიკერი.



¹¹⁶ Institute for Public Relations. "Crisis Management and Communications." <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (retrieved on 20.08.2024).



იესკარ ფალკჰაიმერი

როგორც სახელმძღვანელოს დასაწყისში აღინიშნა, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები (დღესდღეობით ძირითადად ციფრულ პლატფორმებზე) ძალიან მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ კრიზისების დროს, თუმცა, რამდენიმე ათეული წლის წინანდელ მდგომარეობასთან შედარებით, მედიაგარემო და კომუნიკაცია მკვეთრად შეიცვალა. კრიზისის კომუნიკაციის პროფესიონალ სპეციალისტებს ამ ახალი განვითარებადი მედიაგარემოს ლოგიკაც უნდა ესმოდეთ. მარტივად რომ ვთქვათ, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კომუნიკაციის ორ პარალელურ სისტემაში ვცხოვრობთ. ერთი მხრივ, ჯერ კიდევ ვცხოვრობთ სისტემაში, რომელიც წინა საუკუნეში შექმენით - მასმედიისა და მასობრივი კომუნიკაციების ერაში. ამ სისტემაში:

- მედიააქტორებსა და მთავრობებს მონოპოლია ჰქონდათ მასობრივი კომუნიკაციის შექმნისა და გავრცელებისთვის საჭირო ტექნოლოგიებისა და რესურსების განაწილებაზე - პროცესი ძირითადად ვერტიკალური იყო (ზემოდან ქვემოთ);
- კომუნიკაციის წარმოება პროფესიონალი სპეციალისტების ხელში იყო (როგორც, მაგალითად, ჟურნალისტია), რიგით მოქალაქეებს კი ფაქტობრივად არ ჰქონდათ შესაძლებლობა, გზავნილი ხალხში გაეფრცელებინათ;
- კომუნიკაციის პროცესი (დღევანდელთან შედარებით) ნელა მიმდინარეობდა და უფრო მეტი დრო და შესაძლებლობა იყო ინფორმაციის გადამოწმებისთვის;
- საზოგადოებას ან აუდიტორიას გზავნილის პროფესიონალ გამგზავნთან ან მედიაკონტენტთან შეხება ფაქტობრივად არ ჰქონდა.

დღევანდელი დიგიტალიზაცია და ხელოვნური ინტელექტის გამოჩენა ერთგვარი გამონვევაა ძველი სისტემისთვის. ახალ სისტემაში:

- კომუნიკაციის პროფესიონალი სპეციალისტები ყოველი მხრიდან გამონვევის წინაშე დგანან - მოქალაქეებს, მოყვარულებს და ადამიანებს, რომლებსაც სხვადასხვა განზრახვა აქვთ, შეუძლიათ ციფრული მედიაპლატფორმები (სოციალური მედია) გამოიყენონ ინფორმაციის წარმოებისა და გავრცელებისთვის;
- კომუნიკაციის პროცესი უფრო ჰორიზონტალური გახდა - როგორც ადამიანებს, ისე ორგანიზაციებს შეუძლიათ გვერდი აუარონ პროფესიონალურ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებს და მასობრივი კომუნიკაციის საკუთარი პლატფორმები შექმნან;
- წარმოების პროცესი ძალიან აჩქარდა, თითქმის მყისიერი გახდა;
- საზოგადოება ან აუდიტორია ზოგჯერ პროცესის მონაწილე ხდება - ამ სისტემაში გამგზავნის და მიმღების მოდელი მოძველებულია.

გარდა ამ სისტემური ცვლილებისა, შეიძლება გამოვკვეთოთ კიდევ ორი ტენდენცია, რომელსაც ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს კრიზისის კომუნიკაციისთვის. ორივე ეს ტენდენცია მედიასა-აგენტოებსა და კორპორაციებს შორის გაზრდილი კონკურენციის შედეგია.

- კონგენგის კონვერგენცია - სტატიები, ინტერვიუები და კონტენტის სხვა ფორმები დღეს-დღეობით არა მხოლოდ ერთსა და იმავე არხზე ჩნდება, არამედ შეიძლება გადამუშავდეს და ხელახლა იყოს გამოყენებული რამდენიმე მედიაპლატფორმაზე;
- 24-საათიანი ახალი ამბების ციკლი - დღევანდელ დღეს მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების ორგანიზაციები მოვლენებს მთელი დღის განმავლობაში, საათში ერთხელ აშუქებენ. როდესაც მნიშვნელოვანი კრიზისი ხდება, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების ორგანიზაციებს ხშირად რეპორტაჟი პირდაპირ კრიზისის ადგილიდან მიჰყავთ, რეალურ პირობებში ყველაფერი, რაც ხდება, შეიძლება პირდაპირ ონლაინრეჟიმში გაშუქდეს.

და ბოლოს, ტექნოლოგიური ცვლილება, რომელმაც სტრატეგიული კომუნიკაციების ყველა ფორმაზე, განსაკუთრებით კი კრიზისის კომუნიკაციაზე უდიდესი გავლენა მოახდინა, არის ხელოვნური ინტელექტი (AI). მისი გავლენის შედეგებს მომავალშიც უნდა ველოდოთ. ხელოვნური ინტელექტი კომპიუტერებსა და მანქანებს ადამიანის შესაძლებლობების მიბაძვის საშუალებას აძლევს. ის ერთდროულად შესაძლებლობაც შეიძლება იყოს და საფრთხეც. რა თქმა უნდა, კრიზისთან დაკავშირებული ინფორმაციის დაგეგმვა, წარმოება, გავრცელება და ანალიზი, ასევე სხვა არაერთი მოქმედება ხელოვნური ინტელექტის დახმარებით უფრო მარტივი შესასრულებელია, თუმცა შესაძლებელია, რომ ხელოვნური ინტელექტი შეცდეს და გარდა ამისა, მისი გამოყენება მავნე აქტორებსაც შეუძლიათ კრიზისის პროვოცირების, გაძლიერებისა და გაკონტროლებისთვის. ხელოვნური ინტელექტი უკვე არაერთ სფეროში გამოიყენება, მაგრამ შეუძლებელია ცალსახა დასკვნის გამოტანა იმის შესახებ, თუ რა გავლენას მოახდენს ის მომავალში კრიზისის კომუნიკაციაზე. ერთი რამ კი ცხადია - ამ სფეროში ის გავლენას აუცილებლად მოახდენს. ერთ-ერთი მოსალოდნელი შედეგია რობოტიზაცია და ავტომატიზაცია, რომლის საფუძველზე დავალებებს, რომელიც ნაკლებ კვალიფიკაციას მოითხოვს, მანქანები შეასრულებენ. ამან, თავის მხრივ, შეიძლება განაპირობოს მუშაობის ახალ მეთოდებზე გადასვლა, გაზრდილი ეფექტიანობა და შრომის ბაზრის რესტრუქტურისა, რაც, სავარაუდოდ, პოლარიზაციის გაზრდის. ხელოვნური ინტელექტი უკვე გამოიყენება დიდი რაოდენობით დეზინფორმაციის შესაქმნელად და გასავრცელებლად (როგორც არის, მაგალითად, ე.წ. „დიპფეიკი“), რაც საფრთხეს უქმნის დემოკრატიას. მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის „გლობალური რისკების 2024 წლის ანგარიშში“ ასევე ასახულია დასკვნა, რომ „მისინფორმაცია და დეზინფორმაცია ყველაზე დიდი მოკლევადიანი რისკებია, ხოლო ექსტრემალური მეტეოროლოგიური პირობები და დედამიწის სისტემების კრიტიკული ცვლილება - უდიდესი გრძელვადიანი საკითხი, რომელიც შემოფოთებას იწვევს“.¹¹⁷

მეორე მხრივ, კიდევ ერთი შესაძლო შედეგი არის ის, რომ ადამიანის, როგორც ხელმძღვანელის როლი უფრო იზრდება. ბოლოს და ბოლოს, ეთიკა და მორალი ადამიანური საკითხებია.

¹¹⁷ World Economic Forum, Global Risks Report 2024, <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>; (retrieved on 29.08.2024).

ტერორისტული თავდასხმა ნორვეგიაში 2011 წლის 22 ივლისს, 15:25 საათზე, ოსლოში, სამთავრობო კვარტალში ბომბის აფეთქებით დაიწყო. ბომბი აფეთქდა პრემიერ-მინისტრის ოფისთან გაჩერებულ მანქანაში და ასევე რამდენიმე საზოგადოებრივ შენობაში. აფეთქების შედეგად 8 ადამიანი დაიღუპა და რამდენიმე დაშავდა. 2 საათის შემდეგ პოლიციელის ფორმაში გადაცემულმა მამაკაცმა კუნძულ უტოიაზე ცეცხლი გახსნა და 69 ადამიანი მოკლა. ახალგაზრდები, რომლებიც სროლას ემსხვერპლნენ, კუნძულ უტოიაზე ყოველწლიურ საზაფხულო ბანაკში იმყოფებოდნენ, რომელსაც მრავალი წლის განმავლობაში აწყობდა „ლეიბორისტული პარტიის“ ახალგაზრდული გაერთიანება AUF. დამნაშავე ანდერს ბერიგ ბრევიკი, შემდგომში ტერორისტად მოხსენიებული, პოლიციამ კუნძულ უტოიაზე დააკავა 18:35 საათზე. 2012 წლის აგვისტოში მას 21 წლით თავისუფლების აღკვეთა და პატიმრობამიუსაჯეს, რაც ყველაზე მკაცრი სასჯელია ნორვეგიაში. ბრევიკი 2024 წლის მდგომარეობით კვლავ ციხეში იმყოფება. სასამართლო პროცესზე ერთ-ერთი მთავარი საკითხი, რომელზეც იმსჯელეს, იყო ტერორისტის ფსიქიკური ჯანმრთელობა თავდასხმების დროს. ტერორისტს არ სურდა, რომ შეურაცხადად გამოეცხადებინათ. მან გარკვევით განაცხადა, რომ შეგნებულად ჩაიდინა „პოლიტიკური აქტი“.

ნორვეგიაში მომხდარი საშინელი თავდასხმები შეიძლება სხვადასხვა თვალსაზრისით განვიხილოთ. მოცემულ სიტუაციურ ანალიზში განხილულია, თუ როგორ გაართვეს თავი ინციდენტს მთავრობამ, მმართველმა ორგანოებმა და მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებმა, კრიზისის კომუნიკაციის თვალსაზრისით. აქ ტერორიზმი, წინა კვლევებზე დაყრდნობით, განიხილება, როგორც სტრატეგიული კომუნიკაციის ფორმა, სადაც თავდასხმებზე ყურადღების მიქცევა მნიშვნელოვანი და სტრატეგიული ამოცანაა. სიტუაციური ანალიზის მიზანია გვაჩვენოს მოცემულ სახელმძღვანელოში წარმოდგენილი აღწერილობების, მოსაზრებებისა და რეკომენდაციის კონკრეტული მნიშვნელობა.

9.1. ინფორმაციული გაურკვევლობის ეტაპი

ნორვეგიის ერთ-ერთმა მთავარმა გაზეთმა, *Verdens Gang*, 19:59 საათზე გაავრცელა ინფორმაცია, რომ ტერორისტი „ეთნიკურად ნორვეგიელი“ იყო, მანამდე კი ძირითადად ვრცელდებოდა სპეკულაცია, რომ ტერაქტის უკან ისლამისტები იდგნენ, დიდი ალბათობით, ადამიანის კოგნიტური მექანიზმების გამო (მაგ., ხელმისაწვდომობის ევრისტიკა, როდესაც ხალხს ახსოვს ბოლო ტერორისტული თავდასხმები სხვა ახლომდებარე ქვეყნებში). მმართველმა ორგანოებმა ამ სპეკულაციას მხარი არ დაუჭირეს, მაგრამ ინფორმაცია ნაწილობრივ ექსპერტი-კომენტატორების მეშვეობით გავრცელდა მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების გზით. მაგალითად, გაზეთ „ვაშინგტონ პოსტში“ გამოქვეყნებულ პუბლიკაციაში რეპორტიორს ციტატა მოჰყავს მეორე გაზეთიდან „უიქლი სტანდარტი“:

“დაზუსტებით არ არის ცნობილი ალ-ქაიდა უშუალოდ არის თუ არა პასუხისმგებელი დღეს განვითარებულ მოვლენებზე, მაგრამ, დიდი ალბათობით, თავდასხმები ჯიჰადისტურ ჰიდრაში

¹¹⁸ This case study is based on J. Falkheimer, *Krisskommunikation, medier och terrorism: En analys av terrorattackerna i Oslo och på Utøya den 22 juli 2011*, Working reports 1 (Department of Strategic Communication, Lund University, 2014); J. Falkheimer and EK. Olsson, "Depoliticizing Terror: The News Framing of the Norway Terror Attacks 22nd of July 2011," *Media, War and Conflict* 8, no. 1 (2015); J. Falkheimer, "Crisis Communication and Terrorism: The Norway Attacks on 22 July 2011," *Corporate Communications: An International Journal* 19, no. [issue number] (2014).

შემავალმა ჯგუფმა განახორციელა. ცნობილმა ჯიჰადისტებმა ინტერნეტის საშუალებით უკვე განაცხადეს, რომ „ეს თავდასხმები არის შურისძიება ავღანეთის ომში ნორვეგიის ჩართვისთვის“.

შემდეგ ჟურნალისტი აგრძელებდა სპეკულაციას იმის შესახებ, თუ რა მიზეზებმა განაპირობა ისლამისტური ტერორისტული ჯგუფის თავდასხმა. ნორვეგიელმა ექსპერტმა უსაფრთხოების საკითხებში ეს ქორი გააქარწყლა საზოგადოებრივი მაუწყებლის პირდაპირ ეთერში, 22 ივლისის საღამოს. ნორვეგიულ და საერთაშორისო მედიაში სხვა ქორებიც გავრცელდა, მაგალითად, იმის შესახებ, რომ პრემიერ-მინისტრი დაშავდა და დამნაშავეს დაკავებისას საბრძოლო მასალა აღარ ჰქონდა.

ტერორისტის ვინაობა პირველად გაზეთმა Aftenposten-მა 23 ივლისს, 03:16 საათზე გაასაჯაროვა, მაგრამ მისი სახელი და გვარი „ტვიტერი“ (ამჟამად X) საშუალებით უკვე ვრცელდებოდა 00:48 საათიდან. თავდასხმების დროს და მის შემდეგ ცენტრალური კომუნიკაციის ფუნქციას „ტვიტერი“ ასრულებდა, რადგან უტოიაში ბევრმა ახალგაზრდამ დაწერა „ტვიტერზე“ პირდაპირ იმ ადგილიდან, სადაც დამნაშავემ სასაკლაო მოაწყო. ნორვეგიელმა კვლევამ, რომელიც აკვირდებოდა მოვლენის გაშუქებას, პირველი 24 საათის განმავლობაში (Brurås, 2012) დაადგინა, რომ ტელევიზიამაც ასევე ცენტრალური როლი შეასრულა და „22 ივლისის შემდგომ პერიოდში გასაოცარი იყო სწორედ საზოგადოების, ერთიანობისა და სოლიდარობის სურათი, რომელიც მედიაში შეიქმნა“ (იქვე, გვ. 13). ეს მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების ჩვეულებრივი რეაგირებაა კატასტროფებზე. მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები ჯერ რიტუალური გლოვის ფუნქციას ასრულებენ, შემდეგ კი ოფიციალური ცერემონიების ფორუმად იქცევიან ხოლმე.

კვლევამ, თუ როგორ გააშუქეს თავდასხმები NRK-მ (ნორვეგიის საზოგადოებრივმა მაუწყებელმა) და გაზეთმა Dagsavisen, აჩვენა, რომ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების იმიჯი შეიცვალა, როდესაც დამნაშავე ნორვეგიელი აღმოჩნდა. ტერორიზმის კონცეფცია მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებსა და მოსახლეობის უმრავლესობაში ძირითადად ისლამისტურ ტერორიზმთან ასოცირდებოდა და არა მემარჯვენე ექსტრემიზმთან. ბრევიკის გამოვლენამდე NRK-მ და Dagsavisen-მა სიტყვები ტერორისტული თავდასხმა ან ტერაქტი 35-ჯერ გამოიყენეს, მისი დაპატიმრების შემდეგ კი - მხოლოდ ორჯერ. სიტყვა ტერორიზმი ჩაანაცვლეს სიტყვებით „ტრაგედია“, „კატასტროფა“ ან „მასობრივი მკვლელობა“. ტერორისტს უწოდებდნენ მკვლელს, დამნაშავეს და ა.შ., მიუხედავად იმისა, რომ მისი პოლიტიკური მოტივები დაკავებიდან მალევე გახდა ყველასთვის ცნობილი.

როგორც თავის 1518-გვერდიან მანიფესტში აღნიშნა, ტერორისტს შემუშავებული ჰქონდა კომუნიკაციის სტრატეგია, რომელიც მან თავდასხმებამდე ცოტა ხნით ადრე გაავრცელა და YouTube-ზე გამოქვეყნებულ ფილმშიც ასახა. მანიფესტი „2083 - ევროპის დამოუკიდებლობის დეკლარაცია“, რომელიც ძირითადად სხვა წყაროების პლაგიატი იყო, სავსეა მემარჯვენე ექსტრემისტული პოლიტიკური კრიტიკით, ასევე ინსტრუქციებით ტერორიზმის შესახებ. ბრევიკი თავს ესხმის განსხვავებული პოლიტიკური შეხედულების მქონე ადამიანებს და ასევე მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებს იმის გამო, რომ ისინი „სრულ სიმართლეს არ ამბობენ მუსლიმთა ემიგრაციის მასშტაბებისა და შედეგების შესახებ“ („მანიფესტი“, გვ. 698). სხვა პუნქტებში ტერორისტი დეტალურად აღწერს მისი მიზნების მისაღწევად ყველაზე ეფექტიანი კომუნიკაციის ინსტრუმენტებს. მაგალითად, ის თავის კომპანიონებს ურჩევს, ზომიერების ფარგლებში გამოიყურებოდნენ, ჩვეულებრივად ჩაიცვან, განათლებული ევროპელი კონსერვატორებით ისაუბრონ და მოიქცნენ. უპირატესობა ენიჭება Lacoste-ს ბრენდის პერანგებს. ტერორისტი თავის მანიფესტში ასევე აღნიშნავს, რომ „დაპატიმრება პროპაგანდის ძირითადი ეტაპის დასაწყისია“.

9.2. სამთავრობო კრიზისის მართვა და კომუნიკაცია, როგორც რეაგირების ნაწილი

როგორ იმოქმედეს სახელმწიფო და ადგილობრივმა სახელისუფლებო ორგანოებმა და პოლიციამ კრიზისის დროს და როგორი იყო მათი ერთმანეთთან კომუნიკაცია? მოცემული აღწერილობა ეფუძნება ექსპერტთა ინტერვიუებს ნორვეგიაში კრიზისული კომუნიკაციის ეროვნული სამდივნოს თანამშრომლებთან, საკუთრივ პოლიციის შეფასებებს და სხვა დოკუმენტებს.

ნორვეგიის მთავრობას და სახელმწიფო სტრუქტურებს ტერორისტულ თავდასხმებთან დაკავშირებით ფაქტობრივად არანაირი გამოცდილება არ ჰქონდათ, მაგრამ სხვა ქვეყნების მსგავსად, ჰქონდათ გარკვეული შემხებლობა მასშტაბურ სოციალურ კრიზისებთან (როგორც იყო, მაგალითად, 2004 წლის ცუნამით გამოწვეული კატასტროფა). ნორვეგია იყო და არის NATO-ს წევრი ქვეყანა, რომელსაც საომარ მოქმედებებში მონაწილეობის გამოცდილება აქვს. ნორვეგიაში სამთავრობო სისტემა გამართულად ფუნქციონირებს და გამჭვირვალობისა და საზოგადოების ნდობის მაღალი ხარისხით სარგებლობს. ამ ქვეყნის კრიზისების მართვის სტრუქტურა ეფუძნებოდა მთავარ პრინციპს, რომ ნორმალურ პირობებში კონკრეტულ სექტორზე ფოკუსირებული სამინისტრო ანალოგიურად არის მასზე პასუხისმგებელი კრიზისის პერიოდშიც. კოორდინაციასა და ზედამხედველობაზე პასუხისმგებლობა იუსტიციის სამინისტროს ეკისრებოდა, რომელიც ამ მოვალეობას კრიზისების მართვის სააგენტოს (DSB), ეროვნული უსაფრთხოების სააგენტოსა და მთავარი სამაშველო ცენტრების მეშვეობით ახორციელებდა. ეროვნულ და სტრატეგიულ დონეზე, რომელსაც კრიზისის მართვის განყოფილება ეკუთვნის (იხ. ქვემოთ), საერთო მიზნებთან დაკავშირებულ პოლიტიკურ გადაწყვეტილებებს მთავრობა იღებდა. სამთავრობო კრიზისების მართვის საბჭოს ევალუბოდა სტრატეგიული კოორდინაცია, მაგალითად, სამინისტროებს შორის. ხელმძღვანელი განყოფილება (კრიზისის მართვის ცენტრში სექტორზე პასუხისმგებელი განყოფილება) ანგარიშვალდებული იყო კრიზისების მართვის საბჭოს და მთავრობის წინაშე.

კრიზისების მართვის განყოფილება (KSE) 2006 წელს დაარსდა და უზრუნველყოფდა წამყვანი და სხვა სამინისტროების, ასევე კრიზისის მართვის სამთავრობო საბჭოს მხარდაჭერას, როგორც კრიზისის დროს, ისე მშვიდობიან პერიოდში. განყოფილება 24 საათის განმავლობაში მუშაობდა და სხვადასხვა სამინისტროში კრიზისთან დაკავშირებულ საჭირო რესურსებს ავსებდა. მისი დახმარებით სამინისტროებს წვდომა ჰქონდათ დამატებით პერსონალსა და რესურსებზე კრიზისის კომუნიკაციის მიმართულებით. 2011 წელს კრიზისების მართვის განყოფილებაში შედიოდა დაახლოებით 6 თანამშრომელი, 3-4 ასისტენტი, ასევე კრიზისული კომუნიკაციის სფეროს სარეზერვო პერსონალი გაუთვალისწინებელი გარემოებების შემთხვევისთვის. კრიზისების მართვის განყოფილება უზრუნველყოფდა შემდეგი სახის მომსახურებას:

	კონსულტაცია და მხარდაჭერა კრიზისის მართვის საკითხებში;	
	მობილური ტექნიკური აღჭურვილობა;	
	სიტუაციური ანგარიშები;	
	ანალიზი;	
	ჟურნალის წარმოება;	
	კომუნიკაციისთვის მზადყოფნა;	
	„საზოგადოების მოთხოვნები“ (გაზრდილი სატელეფონო ტრაფიკის მართვა);	
	„გადაუდებელი პროფესიული დახმარება კრიზისულ სიტუაციებში“.	

თავდასხმები განხორციელდა, როდესაც KSE-ს თანამშრომელთა უმეტესობა შვებულებაში იმყოფებოდა. განყოფილების 8 თანამშრომლიდან მხოლოდ 3 მათგანი იყო ადგილზე. მიუხედავად ამ ფაქტისა, KSE-მა მაინც საკმაოდ სწრაფად მოახერხა კრიზისის მართვის ოპერატიული ორგანიზაციის შექმნა. გამოიძახეს პერსონალი, რომელიც ახლოს იმყოფებოდა. უკვე 16:45 საათზე KSE მზად იყო სამუშაოს დასაწყებად. მენეჯერმა პირველი ინფორმაცია KSE-ში მყოფი კოლეგისგან პირველი შეტევიდან 6-7 წუთში მიიღო ტელეფონით. KSE-მ პირველი ინფორმაცია კუნძულ უტოიაზე თავდასხმის შესახებ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებით შეიტყო. თავდასხმის შესახებ პირველი საინფორმაციო გადაცემა NRK არხზე 18:07 საათზე გავიდა.

KSE-ს შემუშავებული ჰქონდა გეგმები და კომუნიკაციის სტრატეგიები, მაგრამ წვდომა არ ჰქონდა ამ დოკუმენტებზე, რადგან ოსლოში პირველი აფეთქების შემდეგ განყოფილებას სხვა ლოკაციაზე მოუხდა დაუყოვნებლივ გადასვლა (სამდივნოს მუდმივი ლოკაციადან ევაკუაცია განხორციელდა). კომპიუტერული წვდომა შეუძლებელი იყო უსაფრთხოების მიზნით დაწესებული შეზღუდვების გამო, ხოლო ნაბეჭდი გეგმები ოფისში დარჩა. პერსონალიც პრობლემებს აწყდებოდა ვებპორტალზე მასალის გამოქვეყნებისას. ვერც ინტრანეტს იყენებდნენ.

„იძულებული ვიყავით იმპროვიზაციისთვის მიგვემართა, რადგან საგანგებო სიტუაციის ყველა გეგმა სხვა ოფისში დარჩა ჩაკეტილი ან ინტრანეტის სისტემაში იყო, რომელზეც წვდომა არ გვქონდა. ერთადერთი, რაც შეგვეძლო, „ჩვენი მესსიერების ხარჯზე უნდა გვემუშავა“ (ინტერვიუ).

მიუხედავად იმისა, რომ ოფიციალურ გეგმებზე და ინტრანეტზე წვდომა არ ჰქონდათ, KSE-ს ხელმძღვანელებმა ნათლად დაინახეს, რომ მათი შექმნილი კომუნიკაციის სისტემა წარმატებით მუშაობდა. პროცესში მონაწილე მხარეებს შორის კომუნიკაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი პლატფორმა იყო ელ-ფოსტის ქსელი, მაგ., KSE, იუსტიციის სამინისტრო, პოლიცია, სხვა სამინისტროები და ორგანიზაციები. ელექტრონული ფოსტით ხდებოდა ძირითადი მესიჯების (შეტყობინებების პლატფორმა) კოორდინაცია, რომელიც მუდმივად ახლდებოდა, სიტუაციიდან გამომდინარე. თეზისები პრემიერ-მინისტრის კომიტეტის შესაბამის ოფისს გადაეცემოდა, რომელიც პრემიერ-მინისტრის სახლში გადაიტანეს. ამ მესიჯების საფუძველზე, პრემიერ-მინისტრის თანამშრომლებმა დაწერეს მისი მიმართვა.

მთავარი პრობლემა ოპერატიული ორგანიზაციებისგან, განსაკუთრებით კი პოლიციისგან ინფორმაციის ნაკლებობა და მთავრობისგან უკუკავშირის არარსებობა იყო. KSE-ს ასევე გარკვეული პრობლემები შეექმნა პრემიერ-მინისტრის ოფისთან კომუნიკაციაში. KSE-ის ხელმძღვანელების განცხადებით, ელ-ფოსტა ყველზე ეფექტიანი არხი აღმოჩნდა. ის ფაქტი, რომ KSE-ს გეგმებზე წვდომა არ ჰქონდა, ყველაზე მნიშვნელოვან პრობლემად არ დაფიქსირებულა. ტექნიკური პრობლემები მაინც არსებობდა - ინტრანეტის სისტემა არ მუშაობდა და ნორვეგიის მთავრობას კრიზისის კომუნიკაციისთვის არ გააჩნდა კოორდინირებული გარე ვებპორტალი.

თავდასხმების შემდეგ ნორვეგიის პოლიციის ფართომასშტაბიანი შეფასება განხორციელდა („პოლიციის ეროვნული საბჭო“, 2012). შეფასების ნაწილი ორიენტირებული იყო ოპერატიულ დონეზე კრიზისის კომუნიკაციაზე და რამდენიმე მნიშვნელოვანი დასკვნაც გამოიტანეს:

- ⚙️ ექსპერტებმა აღნიშნეს, რომ ეროვნულ პოლიციას კრიზისის კომუნიკაციის გეგმები ჰქონდა, მაგრამ ეს გეგმები მოძველებული იყო და არ იყო ინტეგრირებული ორგანიზაციის მუშაობაში;
- ⚙️ მწვავე კრიზისის დროს ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა ადგილზე პროფესიონალური კრიზისის კომუნიკაციის არარსებობა იყო, განსაკუთრებით იმ რაიონში, სადაც უტოია მდებარეობს. პოლიციის ადგილობრივ განყოფილებას არ ჰყავდა პროფესიონალი კომუნიკაციის ოფიცრები. ასევე არ არსებობდა გეგმა ან კოორდინაცია სწრაფი საკომუნიკაციო ორგანიზაციის შესაქმნელად, რომელიც ეროვნულ პოლიციას კატასტროფის ზონასთან დააკავშირებდა.

პოლიციამ გადაწყვიტა, რომ დაღუპულთა ზუსტი რაოდენობა არ გაეხმოვანებინა. მხოლოდ 2011 წლის 23 ივლისს 03:50 საათზე გამოცხადდა, რომ სულ მცირე 80 ადამიანი დაიღუპა. მანამდე ოფიციალურად 10 გარდაცვლილი სახელდებოდა. ექსპერტებმა დაასკვნეს, რომ პოლიციას მიახლოებითი ციფრები ადრეულ ეტაპზე უნდა გამოეცხადებინა მომხდარი მასობრივი მკვლელობის მასშტაბი. პოლიციამ იცოდა, რომ თავდასხმას ბევრი ადამიანი ემსხვერპლა, რომელთა რიცხვი 10-ზე გაცილებით მეტი იყო. ასეთი რეკომენდაცია საკამათოა. კრიზისის მართვაზე პასუხისმგებელ ორგანოებს ხშირად აკრიტიკებენ დაღუპულთა რიცხვის შესახებ არასწორი ინფორმაციის გავრცელების გამო. ამიტომაც, როგორც წესი, დაზუსტებამდე და დადასტურებამდე ასეთი ინფორმაციის გავრცელებას ერიდებიან, თუმცა ინფორმაციისა და ქორების სოციალური მედიით გავრცელებამ შესაძლოა ამ დადგენილი სტრატეგიის გადახედვის საჭიროება დააყენოს. რისკი, რა თქმა უნდა, არის ის, რომ სოციალურ მედიაში სპეკულაციამ შეიძლება გაუთვალისწინებელი შედეგები გამოიწვიოს.

როგორც უკვე აღინიშნა, სპეკულაცია იმის შესახებ, თუ ვინ იდგა თავდასხმების უკან, ფაქტის დადგომისთანავე დაიწყო (როგორც აღვნიშნეთ, ალ-ქაიდა არაერთხელ იყო ნახსენები ეროვნულ და საერთაშორისო მედიაში). 19:59 საათზე ნორვეგიის ერთ-ერთმა უმსხვილესმა ყოველდღიურმა გაზეთმა *Verdens Gang*-მა გაავრცელა ინფორმაცია, რომ დამნაშავე ეთნიკურად ნორვეგიელი იყო, თუმცა ამის შესახებ პოლიციამ მოგვიანებით განაცხადა. ექსპერტები მიიჩნევენ, რომ პოლიციას დამნაშავის ვინაობა ადრეულ ეტაპზე უნდა ეცნობებინა. ამავდროულად შეფასება ცხადყოფს, რომ როდესაც პოლიციამ პროაქტიულად იმოქმედა და მომხდარის შესახებ ინფორმაცია გაავრცელა, მათ შეტყობინებას მედიაში დიდი რეზონანსი მოჰყვა. საინფორმაციო გამოშვებებში, ინფორმაციის წყაროდ ძირითადად პოლიციას უთითებდნენ და ზოგადად, პოლიციას ნორვეგიაში მაღალი ლეგიტიმაცია აქვს.

შეფასება ასევე გვიჩვენებს, რომ მწვავე კრიზისის შემდგომ ეტაპზე კრიზისის კომუნიკაციას ძალიან ცოტა რესურსი და მხარდაჭერა ჰქონდა (ცოტა თანამშრომელი ჰყავდა) და მას სათანადო

ყურადღება არ ექცეოდა პოლიციის მხრიდან. მედიასთან ურთიერთობა სტრატეგიის გარეშე იმართებოდა. კრიზისის მწვავე და დაუყოვნებელი რეაგირების ეტაპების შემდეგ პოლიციის ქმედებების მიმართ კრიტიკა გაიზარდა (მაგ., პოლიციისთვის დამნაშავეს მანქანის შესახებ ჩანაწერის სახით გადაცემული ინფორმაცია გაქრა, კუნძულზე მისასვლელად გამოყენებული კატერი გაფუჭდა, მოქმედებას ძალიან დიდი დრო დასჭირდა და შესაბამისი ინფორმაციის გადაცემა საკმარისად სწრაფად არ ხდებოდა). შეფასებაში ხაზგასმულია, რომ ცენტრალური ეროვნული პოლიციის მიერ უნდა მომხდარიყო კრიზისის კომუნიკაციის ღონისძიებების კოორდინაცია და კომუნიკაციაზე პასუხისმგებელი პერსონალი კატასტროფის ზონაში უნდა ყოფილიყო მივლენილი უტოიასთან ახლოს.

ითვლება, რომ ზოგიერთმა ტაქტიკამ გაამართლა. მაგ., წარმატებული იყო პრესკონფერენციები, პრესრელიზები და კომუნიკაციის ძირითადი ცენტრი სწრაფად შექმნა. საერთო ჯამში, ექსპერტებმა ნაწილობრივ უარყოფითად შეაფასეს კრიზისის კომუნიკაცია თავდასხმების დროს და მის შემდეგ: პერსონალის რაოდენობა არ შეესაბამებოდა კომუნიკაციის საჭიროებებს, გეგმები სათანადოდ არ იყო განახლებული, ჩატარებული სწავლებები არ იყო საკმარისი, ცენტრსა და კატასტროფის ზონას შორის მართვა და კავშირი სრულყოფილად არ იყო გამართული, სოციალური მედიაპლატფორმებით კომუნიკაციის მიმართულებით პოლიციის კომპეტენცია არ იყო განვითარებული, რის შედეგადაც პოლიცია რეაქტიულ პოზიციაში იყო და ინფორმაციას დაგვიანებით ავრცელებდა.

ზემოთ ხსენებული ეროვნული სამთავრობო კრიზისის მართვის განყოფილების, KSE-ის კვლევა გვიჩვენებს, რომ გეგმები და სტრატეგიები შესაძლოა მნიშვნელოვანი ყოფილიყო როგორც სასწავლო ინსტრუმენტი, მაგრამ მათი პირდაპირი ოპერატიული გამოყენება კრიზისის დროს ნაკლებად მნიშვნელოვანი იყო. ეს შედეგი ამყარებს ვარაუდს, რომელიც იმპროვიზაციასთან, ტრენინგსა და მომზადებასთან დაკავშირებულ მოსაზრებებს ეფუძნება. შეფასება ასევე გვიჩვენებს, რომ ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეს შორის ინფორმაციის ნაკადების კოორდინაცია მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს ტერორისტული თავდასხმების და მსგავსი კრიზისების დროს. მოცემულ შემთხვევაში, ცენტრსა და ადგილობრივ ორგანოებს შორის ინფორმაციის კოორდინაცია, როგორც ჩანს, სერიოზული პრობლემა იყო. კოორდინაციასთან დაკავშირებული პრობლემები როგორც ორგანიზაციის, ისე კომუნიკაციის სფეროს გამოწვევებია.

9.3. დასკვნა

ზოგადად, ნორვეგიაში მომხდარი თავდასხმები და მათი გაშუქების გზა, განსაკუთრებით დამნაშავეს იდენტიფიცირებამდე, დაკავშირებული იყო გლობალურ დისკურსთან ტერორიზმის შესახებ. გლობალურ კონფლიქტებთან, ამ შემთხვევაში, ულტრამემარჯვენე და ქსენოფობიურ მოძრაობასთან კავშირი აშკარაა დამნაშავეს ვინაობის დადგენის შემდეგაც კი. თავდასხმები მიზნად ისახავდა შიშის დათესვას და განხილვის პროვოცირებას არა მხოლოდ ნორვეგიაში, არამედ მთელ მსოფლიოში. კრიზისის კომუნიკაციების სფეროში არსებული ცოდნა ნებისმიერი სახის კრიზისის დროს ღირებულია, მაგრამ არსებობს კონკრეტულად ტერორიზმისთვის დამახასიათებელი გარკვეული სირთულეები. ერთ-ერთი ასეთი სირთულე, რა თქმა უნდა, არის ის ფაქტი, რომ ტერორისტული აქტების ორგანიზება და განხორციელება მიზანმიმართული კომუნიკაციის სახით ხდება.

კრიზისმა სტანდარტული დაგეგმვისა და ინფორმაციის გადაცემის სწორხაზოვანი პროცესი ეჭვქვეშ დააყენა. პოლიციის ექსპერტებს მიაჩნიათ, რომ გეგმები განახლებული არ იყო, არ იყო ჩატარებული სათანადო სწავლება და პოლიცია მომხდარის შესახებ აჭიანურებდა ინფორმაციის გავრცელებას. საჭიროა იმპროვიზაციის უნარის გაუმჯობესება სტრატეგიული მიდგომის საფუძველზე და ასევე სოციალური მედიის დახმარებით მოქმედების შესაძლებლობების გაძლიერება, რათა აღიკვეთოს ქორების, სპეკულაციისა და მისინფორმაციის გავრცელება, რომელმაც შესაძლოა გაუთვალისწინებელი შედეგები და ქმედებები გამოიწვიოს და საბოლოოდ, საფრთხე შექმნას დემოკრატიულ ლეგიტიმურობასა და სტაბილურობას.

მედიის მიერ კრიზისის გაშუქების ანალიზმა აჩვენა, რომ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებს იგივე ხედვა ჰქონდათ, რაც ნორვეგიის მთავრობას. ისინი ტერორისტს აღწერდნენ როგორც მარტოსულ და ფსიქიკურად გაუნონასწორებელ ადამიანს. მედიის მხრიდან ტერორისტის მანიფესტის ფრაგმენტებისა და გამოსახულებების ირიბად გამოყენებით მოხდა თავდასხმების დეპოლიტიზება და თავად ტერორისტის მთავარი მიზნის იგნორირება - ბრეივიკს სურდა, ის საზოგადოებას პოლიტიკურად მოტივირებულ ტერორისტად გაეცნო.

სხვადასხვა თვალსაზრისით, ეს შემთხვევა ასახავს ტიპურ მახასიათებლებს, რომლებიც გვხვდება კრიზისის კომუნიკაციის მძიმე სიტუაციის დროს:

- სადაც აუცილებელია, მაგრამ რთულია რამდენიმე აქტორის თანამშრომლობა (განსაკუთრებით, ეროვნულ და ადგილობრივ დონეზე) გაურკვეველ პირობებში;
- სადაც მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები ერთდროულად მისინფორმაციის გავრცელების ასპარეზიც არის (თავდაპირველად) და საზოგადოებასთან კომუნიკაციის საშუალებაც;
- სადაც კომუნიკაციის კოგნიტური კომუნიკაციის მექანიზმები იჩენს თავს;
- სადაც კრიზისის კომუნიკაციის ყველაზე ტრადიციული ღონისძიებები ტარდება (პრესკონფერენციები, პრესრელიზები, სიტყვით გამოსვლა, სოციალური მედიით კომუნიკაცია და ა.შ.);
- როდესაც გადაუმონმებელი ინფორმაციის გავრცელებასთან დაკავშირებით მძიმე გადაწყვეტილებების მიღება ხდება აუცილებელი;
- როდესაც სტრატეგია, მზადყოფნა და სწავლება უაღრესად მნიშვნელოვანია;
- ისეთ კონტექსტში, სადაც ნდობა და გამჭვირვალობა უკვე დამყარებულია საზოგადოებაში, რაც კრიზისის მართვას და კრიზისის კომუნიკაციას ამარტივებს.

01. Abbas Tahir. "Crisis Communication Team and Its Role and Responsibilities." *Change Management Insight*, June 15, 2023. <https://changemanagementinsight.com/crisis-communication-team-roles-and-responsibilities/>; (retrieved on 28.08.2024).
02. Albany Academy: *Comprehensive Communication Training for Development, Diplomacy and Defence*. London: Albany Associates International Ltd, 2021.
03. Ajzen Icek, *Attitudes, Personality, and Behavior*. Chicago: Dorsey Press, 1988.
04. Arpan Laura, and Donnalyn Pompper. "Stormy Weather: Testing 'Stealing Thunder' as a Crisis Communication Strategy to Improve Communication Flow between Organizations and Journalists." *Public Relations Review* 29, no. 3 (September 2003): 291-308. DOI:10.1016/S0363-8111(03)00043-2; (retrieved on 01.09.2024).
05. Boin Arjen, Paul 't Hart, Eric K. Stern, and Bengt Sundelius. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
06. Bureau of Communication (BOC), "Crisis Management and Crisis Trainings," <https://bureauofcom.com/crisis-management-e/>; (retrieved on 11.07.2024).
07. Centers for Disease Control and Prevention. "CERC Spokesperson." https://emergency.cdc.gov/cerc/ppt/CERC_Spokesperson.pdf; (retrieved on 28.08.2024).
08. Coleman Amanda, "Are you ready for a crisis? Creating and testing a crisis communication plan" in *Crisis Communication Strategies: Prepare, Respond and Recover Effectively in Unpredictable and Urgent Situations*, 2nd ed. (London: Kogan Page Limited, 2023).
09. Coombs Timothy W., and Sherry J. Holladay, eds. *The Handbook of Crisis Communication*. 2nd ed. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2022.
10. ———. "Introduction: Do We Have a Commonly Shared Definition of Crisis?" In *The Handbook of Crisis Communication*, edited by Timothy W. Coombs and Sherry J. Holladay. Chester: Blackwell Publishing Ltd, 2010.
11. Coombs Timothy W. *Ongoing Crisis Communications: Planning, Managing and Responding*. 6th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2022.
12. Constructing Excellence. "Have We Wasted a Good Crisis?" <https://constructingexcellence.org.uk/have-we-wasted-a-good-crisis/>; (retrieved on 07.07.2024).
13. Falkheimer Jesper, *Kriskommunikation, medier och terrorism: En analys av terrorattackerna i Oslo och på Utøya den 22 juli 2011*. Working reports 1. Department of Strategic Communication, Lund University, 2014.
14. ———, "Legitimacy Strategies and Crisis Communication." In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford: Oxford University Press, 2021.
15. ———, "Crisis Communication and Terrorism: The Norway Attacks on 22 July 2011." *Corporate Communications: An International Journal* 19, no. [issue number] (2014).
16. ———, and M. Heide. *Strategic Communication: An Introduction to Theory and Global Practice*. London: Routledge, 2023.
17. ———, and EK. Olsson. "Depoliticizing Terror: The News Framing of the Norway Terror Attacks 22nd of July 2011." *Media, War and Conflict* 8, no. 1 (2015).
18. Feeley Thomas H., Mark A. deTurck, and Melissa J. Young. "Baseline Familiarity in Lie Detection." *Communication Research Reports* 12, no. 2 (1995). doi:10.1080/08824099509362052; (retrieved on 01.09.2024).

19. Fest Marc, "Get The Message House Toolkit for Free." Message House, 2024. <https://messagehouse.org/>. (retrieved on 28.08.2024).
20. Government Communication Service. RESIST 2: Counter-Disinformation Toolkit. London: UK Government, November 2021. <https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2021/11/RESIST-2-counter-disinformation-toolkit.pdf>; (retrieved on 01.09.2024).
21. Guth David W. "Organizational Crisis Experience and Public Relations Roles." *Public Relations Review* 21, no. 2 (1995). [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(95\)90003-9](https://doi.org/10.1016/0363-8111(95)90003-9); (retrieved on 01.09.2024).
22. Guha Nandini. "Benjamin Franklin Day: 10 Motivational Quotes by Benjamin Franklin." *Business Standard*, January 17, 2024. https://www.business-standard.com/world-news/benjamin-franklin-day-10-motivational-quotes-by-benjamin-franklin-124011700267_1.html; (retrieved on 08.07.2024).
23. Harrison Kim. "How to Create Compelling Key Messages." *Cutting Edge PR*, June 1, 2020. <https://cuttingedgepr.com/articles/create-compelling-key-messages/>; (retrieved on 28.08.2024).
24. Institute for Public Relations. "Crisis Management and Communications." <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (retrieved on 20.08.2024).
25. Jawaharlal Nehru. "Crisis Management & Disaster Recovery." *Yellow Railroad*. <https://yellowrailroad.com/what-we-do-1/crisis-management-disaster-recovery/>; (retrieved on 29.08.2024).
26. McCombs Maxwell E., and Donald L. Shaw. "The Agenda-Setting Function of Mass Media." *The Public Opinion Quarterly* 36, no. 2 (1972): 176–87. <http://www.jstor.org/stable/2747787>; (retrieved on 07.07.2024).
27. Mitroff I. Ian, Paul Shrivastava, and Firdaus E. Udawadia. "Effective Crisis Management." *The Academy of Management Executive* (1987-1989) 1, no. 4 (Nov. 1987): 283-292.
28. NATO Civil Preparedness Civil Protection Group. *A Practical Guide to Public Information during a Crisis (Budapest Guidelines III)*.
29. Perheyritys. "It Takes 20 Years to Build a Reputation and Five Minutes to Ruin It. If You Think About That, You'll Do Things Differently." Accessed July 17, 2024. <https://perheyritys.fi/uutishuone/blog-it-it-takes-20-years-to-build-a-reputation-and-five-minutes-to-ruin-it-if-you-think-about-that-you-ll-do-things-differently-warren-buffet>; (retrieved on 20.07.2024).
30. Rosenthal Uriel, Michael T. Charles, and Paul't Hart, eds. *Coping with Crisis: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*. Springfield: Charles C. Thomas, 1989.
31. SEMA (Swedish Emergency Management Agency). "Crisis Communications Handbook." Huskvarna: NRS Tryckeri, 2008:3.
32. SEMA (Swedish Emergency Management Agency). "What we mean by a crisis." In *Crisis Communication Handbook SEMA's Educational Series 2003:1*.
33. Standard Operating Procedure for Crisis Response and Recovery, UNDP, Programme and Operations, Policies and Procedures. [https://popp.undp.org/policy-page/standard-operating-procedure-crisis-response-and-recovery#:~:text=UNDP's%20Standard%20Operating%20Procedure%20\(SOP,country%2C%20regional%20or%20global%20level](https://popp.undp.org/policy-page/standard-operating-procedure-crisis-response-and-recovery#:~:text=UNDP's%20Standard%20Operating%20Procedure%20(SOP,country%2C%20regional%20or%20global%20level;); (retrieved on 28.08.2024).

34. Sturges David L. "Communication through Crisis: A Strategy for Organizational Survival." *Management Communication Quarterly* 7, no. 3 (1994): 297-316.
35. Swedish Emergency Management Agency (SEMA). "What We Mean by a Crisis." In *Crisis Communication Handbook SEMA's Educational Series 2003:1*.
36. Thomas, P. H., and A. Boin. "Between Crisis and Normalcy: The Long Shadow of Post-Crisis Politics." In *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*, edited by Uriel Rosenthal. Springfield: Charles C. Thomas, 2001.
37. Tool 4: Risk Management. Risk Matrix. Charity Commission for Wengland and Wales, tool 4- Risk management, Risk Matrix; https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a8008a4e5274a2e8ab4dcad/Tool_4.pdf; (retrieved on 28.08.2024).
38. University of New Hampshire, March 7, 1960. John F. Kennedy Presidential Library and Museum. <https://www.jfklibrary.org/archives/other-resources/john-f-kennedy-speeches/university-of-new-hampshire-19600307>; (retrieved on 07.07.2024).
39. World Economic Forum. *Global Risks Report 2024*. <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>; (retrieved on 29.08.2024).

სტრატეგიის და განვითარების ცენტრი

თბილისი, მცხეთის ქუჩა N48/50

+032 2 222 667

CSD@CSD.ORG.GE

WWW.CSD.ORG.GE