

ISTORIJŲ PASAKOJIMAS KRIZIŲ KOMUNIKACIJOJE

Miglė Černikovaitė

*Vilniaus kolegija, Verslo vadybos fakultetas
Didlaukio g. 49, Vilniaus*

Anotacija

Šiuo metu organizacijos susiduria su naujų ir efektyvesnių komunikacijos formų poreikiu, kuriant organizacijos įvaizdį. Istorijų pasakojimas — tai komunikacijos būdas naudojant naratyvo kūrimo technikas formuoti organizacijos įvaizdį ir reputaciją. Pagrindinis šio straipsnio tikslas – išanalizuoti istorijų pasakojimą, kaip priemonę, taikomą krizių komunikacijoje, jos panaudojimo galimybes, siekiant valdyti organizacijos įvaizdį ir reputaciją. Straipsnyje aptariamos istorijų pasakojimo kūrimo priemonės bei krizių komunikacijos teorijos ir strategijos, kurios organizacijos naudoja spręsdamos komunikacijos krizes. Tyrime naudojama kokybinė turinio analizė ir atvejo analizė. Tyrimu nustatyta, kad istorijų pasakojimas gali būti naudojamas kaip efektyvi priemonė komunikuojant su skirtingomis auditorijomis, sprendžiant organizacijos įvaizdžio ir reputacijos atkūrimo problemas, kitos priemonės netinka. Pagrindiniai žodžiai: istorijų pasakojimas, naratyvas, organizacijos įvaizdžio valdymas ir reputacijos kūrimas, strateginė komunikacija.

Išvadas

Nuolat kintant komunikacijos būdams iš esmės kintant, keičiasi ne tik organizacijoms ir prekės ženklams galimų naudoti skirtingų kanalų įvairovė, bet ir informacijos turinys bei forma. Aktualūs pokyčiai, didele dalimi nulemti technologijų ir socialinių medijų plėtros, sukuria prielaidas keistis komunikacijos priemonėms – atrasti naujas komunikacijos formas, neretai komunikacijos iniciatyvą iš organizacijų perimant nuomonės formuotojams ar tikslinei auditorijai. Vienos krypties komunikaciją keičia dvikryptis bendravimas – dialogas. Organizacijoms siekiant įgyti auditorijų palankumą ir skatinant jų išitraukimą į komunikaciją, jos turi prisitaikyti prie kintančių auditorijų poreikių – komunikuoti, bendrauti, ne transliuoti, savo pavyzdžiu atsakyti į auditorijos keliamas skaidrumo, atvirumo vertybes.

Komunikacijos mokslų tyrėjai istorijų pasakojimo (angl. storytelling) paradigmos teoriją nagrinėja nuo XX a. 9 deš., tačiau, kaip pastebi mokslininkai, istorijų pasakojimas, kaip seniausia informacijos pateikimo formos (Mendonca, 2015, Nyagadza, Kadembo, Makasi, 2019), taip pat yra gerai pažįstama priemonė komunikacijos specialistams. Tačiau istorijų pasakojimas nėra taikomas taip plačiai, dažnai naudojamas prekės ženklo įvaizdžio formavimui (O'Neill, John, 2002, Compulsky, 2011, Coombs, Timothy, 2012), suinteresuotų šalių įtraukimui (Spear, Roper 2013; Van Riel, Fombrun 2007) taip pat ir skaitmeninėse platformose (Dowling 2006; Nyagadza, Kadembo, Makasi 2019). Tačiau mažai dar rašoma, kaip istorijų pasakojimas gali būti naudojama krizių komunikacijos kontekste (Siudikiene, 2016, Kara 2019) Kritinės situacijos reikalauja nepriekaištingo informacijos tikslumo ir didžiausio įmanomo reakcijos greičio. Istorijų pasakojimas, dėl jam būdingo poveikio ir kitų, į auditorijos poreikius atsakančių, motyvų, gali būti naudojamas skirtinguose krizės etapuose – prieš krizinėje ir pokrizinėje komunikacijoje. Istorijų pasakojimas pasižymi emociniu krūviu ir įtikinamumu – šios savybės, kurios gali būti panaudojamos valdyti kritinėms situacijoms, yra tiesiogiai susijusios su istorijos – kaip krizių komunikacijoje formuluojamos žinutės – kūrimo profesionalumu. Todėl svarbu aptarti istorijų pasakojimo konstravimo principus, istorijų formulavimo modelius, siužetų tipus ir jų taikymo galimybes – krizės komunikacijos taikymo atveju.

Pagrindinė problema, kuria siekiama išspręsti šiame straipsnyje- ištirti istorijų pasakojimo

svarbą krizių komunikacijoje visose krizės etapuose.

Siekiant iliustruoti teorines galimybes, praktinėje straipsnio dalyje pasirinkta nagrinėti Lietuviško kapitalo įmonės, prekės ženklo „Small Planet Airlines“ komunikaciją, po 2018 m. paskelbto bankroto, po to, kai lapkričio 28 dieną Civilinės aviacijos administracijos (CAA) direktoriaus įsakymu buvo sustabdyta bendrovės licencija vykdyti oro susisiekimą. „Small Planet Airlines“, negalėdama vykdyti skrydžių veiklos paskelbė bankrotą ir prieš Kalėdas atliedo 200 įmonės darbuotojų. Bendrovės komunikacijoje valdant krizę, taip pat pokriziniu laikotarpiu, yra istorijų pasakojimo elementų, tačiau jo reikšmė dar nebuvo tyrinėta.

Straipsnio tikslas. Išanalizuoti istorijų pasakojimo raišką krizių komunikacijoje.

Straipsnio uždaviniai:

1. iširti istorijų pasakojimo teorinės prieigas ir taikymo galimybes komunikacijos krizėms spręsti.
2. įvertinti istorijų pasakojimo, naratyvo tipus, galimus formulavimo būdus, siužetus;
3. išanalizuoti istorijų pasakojimo elementus, panaudotus organizacijai „Small Planet Airlines“ sprendžiant komunikacijos krizę.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė, tyrimo dalyje taikomi atvejo analizės ir turinio analizės metodai. Atliekant tyrimą, pradėta nuo kokybinė turinio analizės – informacijos, pateiktos per komunikacijos krizę 2018 m. Informacija, straipsniai, žinutės naujienų portaluose šiam tyrimui reikalingi kaip faktinė informacija, suteikianti žinių apie krizę, jos etapus, organizacijos komunikaciją. Kokybinė žiniasklaidos turinio analizė šiame straipsnyje buvo vertinga ir rengiantis pateikti dabartinį vertinimą apie 2018 m. krizės komunikaciją.

Tyrimo etika. Tyrimas buvo vykdomas anonimiškai, gauti rezultatai apdoroti ir pateikti apibendrintai. Tyrimo metu buvo laikomasi informuoto sutikimo ir laisvo apsisprendimo dalyvauti interviu etikos principų.

Istorijų pasakojimas organizacijų komunikacijoje

Istorijų pasakojimas (angl. storytelling), kai kurių mokslininkų vadinama korporatyviniu ar organizaciniu pasakojimu, skverbiasi tiek į išorinę, tiek į vidinę organizacijų komunikaciją. „Korporatyvinis pasakojimas (angl. storytelling – istorijų pasakojimas) – tai tokia komunikacijos strategija, kurios esmė yra papasakoti organizacijos tikslinėms auditorijoms įdomią ir įtikinamą istoriją, kurioje derėtų ne tik įvairūs organizacijai svarbūs faktai bei skaičiai, bet ir įkvepiančių žmonių veiklos pavyzdžiai, nugalėti sunkumai, nuoširdūs darbuotojų prisipažinimai, t. y. visa tai, kas paveikia žmonių emocijas.“ (Siudikienė, 2016, p. 40).

Siuolaikinės istorijų pasakojimo sampratos pagrindą XX a. 9 deš. suformulavo Fisheris (1985) „Naratyvo paradigmos teorijoje“. Pagal jo pasiūlytą modelį pasaulis yra sudarytas iš istorijų, kur žmonės, savo prigimtimi istorijų pasakotojai, linkę pasakoti įtikinamai, suprantamai ir nuosekliai, turi ir istorijų klausymosi, įvertinimo kompetencijas (Siudikienės, 2016). Pagal Fisher suformuluotą naratyvo paradigmos teoriją Seeger, Ulmer, Novak, Sellnow (2005). nurodo, kad žmonės iš prigimties yra istorijų pasakotojai, kurie geriausiai pažįsta ir supranta juos supantį pasaulį, aplinką per istorijas, kurias išgirsta ir kuria patys. Vadinasi, tiek suvokimas, tiek išvados, kurias jie padaro, yra nulemtos ne tik racionalių argumentų, bet ir emocijų, išankstinių nuostatų.

Istorijų pasakojimas žinomas dar priešistoriniais laikais, tačiau moderniaame pasaulyje naratyvo populiarėjimas komunikacijoje siejamas su technologiniai pokyčiais, socialinių medijų įvairove, kuri leidžia organizacijai betarpiškai komunikuoti su tikslinė auditorija. Kintant auditorijos skiriamo dėmesio trukmei ir jo gyliui, istorijos ir jų pasakojimas gali būti priemonė išsiskirti, pabrėžti organizacijos unikalumą ir vertybes, kurios kartu su įvykiais ir patirtimi sujungiamos į nuoseklią, įtraukiančią, suprantamą ir įsimenamą istoriją.

Istorijų pasakojimo pavyzdžių sparčiai daugėja rinkodaroje, prekių ženklų kūrime – produktų, organizacijos prisistatyme. (O’Neill, John, 2002, Compulsky, 2011, Coombs, Timothy, 2012). Siekiant įtikinti prekių ir paslaugų kokybe, dažnai pasakotoju tampa trečiasis asmuo – ne organizacija, ne produktas, bet vartotojas, kurio liudijimas istoriją daro patikimesne, nes jis taip nėra stipriai susijęs su savo reklama suinteresuota organizacija. Tačiau istorijų pasakojimas, pagal

jam būdingus poveikimo, įtikinimo bruožus, galėtų būti taikomas plačiau, siekiant įvairesnių tikslų – taip pat ir kurti bei atkurti reputaciją, įvaizdį, krizių komunikacijoje.. Kara (2019) pažymi, kad prekių ženklai nebėra tai, ką jie apie save pasakoja – jie yra tokie, kokius juos mato aplinkiniai (Kara, 2019). Daug organizacijų strateginėje komunikacijoje pasikliauja istorijų pasakojimu kaip įrankiu pasiekti vartotojus skaitmeninėje ir socialinėje medijoje, kad sukurtų holistinį bendravimą, vieningą komunikaciją, tarp visų bendruomenės narių ir sutelktų juos tarpusavyje (Kara, 2019). Istorijų pasakojimo indėlį kuriant ilgalaikius ryšius su tikslinėmis auditorijomis pabrėžia ir Siudikienė (2016) pabrėžiama ilgalaikių ryšių su tikslinėmis grupėmis plėtojimo būtinybę, o tai iš esmės pavyksta įgyvendinti tik per emocinių santykių ugdymą. Kara nurodo, kad pasakojimas arba naratyvas tokią galią įgyja, nes sukurti prasmei ir reikšmei yra naudojami emociniai ir loginiai ryšiai. Didžiausias naratyvo pranašumas – tai, kas neturi prasmės paversti kažkuo reikšmingu: „Pasakojimo galia – dalykus, kurie neturi reikšmės, kitaip tariant, yra beverčiai, paversti tuo, kas turi prasmę.“ (Kara, 2019).

Istorijų pasakojimas — krizių komunikacijos priemonė

Organizacijų kuriamas istorijas (angl. narrative), formuojančias jos įvaizdį ir reputaciją suinteresuotųjų požiūriu, sutrikdo komunikacijos krizės. Copulsky (2011) manymu, komunikacijos krizę sieja su naratyvo kontrolės praradimu. Jo manymu, krizinėse situacijose būtina **kurti naratyvą iš naujo**, kuri leistų vėl perimti kontrolę į savo rankas ir išlaviruoti tarp priešingų nuomonių, pozicijų, vertinimų ir formuojamos viešosios nuomonės. Eray (2018) pažymi, kad organizacijos pasakoti savo istorijas turi pasakoti tiek organizacijos komunikacijoje, tiek krizinėse situacijose. Priešingu atveju, jei jos neturės istorijos, – krizė tik pasunkės, nes viešojoje erdvėje vis tiek bus pasakojamos istorijos, tik kitų akimis. Būtent todėl istorijų pasakojimas kaip nauja koncepcija itin svarbus įvertinti krizių valdymo kontekste (Eray, 2018).

Krizinėje situacijoje atsидūrusios organizacijos turėtų paversti ją **dramatišku naratyvu**, nes tai – geriausias formatas pasidalinti savo istorija. Organizacijos turėtų kurti savo istoriją, jei nori būti suprantamos ir išgirstos savo terminais. Kilus krizei svarbu yra tai, kaip organizacija valdo situaciją – jei elgiamasi teisingai, jei parodoma, kad organizacija susitapatina su žmonėmis, kurie nukentė, nedelsiant skiria jiems dėmesį ir demonstruoja atjautą, tada visuomenė yra empatiška – juk visi daro klaidų, įskaitant organizacijas (Eray, 2018).

Galima sakyti, kad istorijos panaudojimas krizės situacijoje, yra siekis **laikytis ir tęsti iki tol buvusį naratyvą** – organizacinį pasakojimą, kurio negalima atsisakyti kilus krizei – organizacija negali elgtis priešingai iki tol naratyve formuluotoms vertybėms. Todėl Eray (2018) pabrėžia, kad krizių komunikacija taip pat yra susijusi su reputacijos apgynimu – kai istorijos, yra naudojamos spręsti krizes, ar po jų atsitiesti, yra vertintinos organizacijos reputacijos kūrimo kontekste. Sukurti teigiamą organizacijos reputaciją užtrunka daug metų, tačiau ji gali būti sunaikinama per mažiau kaip dvi minutes, ypač socialinėje medijoje (Eray, 2018).

Visgi istorijų pasakojimas krizių komunikacijoje dar nėra dažnas reiškinys. Kent (2015) nurodo, kad nors naratyvo teorija ryšių su visuomene kontekste pradėta nagrinėti jau prieš kelis dešimtmečius, Sėkmingai istorijų pasakojimą krizių komunikacijai panaudojusios organizacijos arba jų vadovai, pasak Kent (2015), yra labiau išimtis nei taisyklė – Phil’as Knight’as – „Nike“, Ray’us Kroc’as – „McDonald’s“, Steve’as Jobs’as – „Apple“, Bill’as Gates’as – „Microsoft“, Lee Iacocca – „Chrysler“, Johnson&Johnson ir „Tylenol“ krizė (Kent, 2015).

Galimybė kilus krizei komunicuoti tą pačią organizacijos kurtą ir iki tol skleistą istoriją – laikytis naratyvo ir kritinėse situacijose – siūlo prielaidą, kad istorijų pasakojimas gali būti ir krizių prevencijos priemonė, kurią verta nagrinėti išsamiau. Kituose krizės vyksmo etapuose naudojama istorija yra pildoma aktualiais kritinės situacijos įvykiais ir kontekstu – pasakojimas paaiškina, kas įvyko ir kaip elgtis, tačiau yra neatsiejamas nuo bendro turinio – iki tol organizacijos kurtos istorijos.

Istorijos pasakojimo galimybės komunikacijos krizės etapuose

Organizacinis pasakojimas sujungia jos elgsenos, reikšmės kūrimo, tikslų ir vertybių formulavimo, mokymosi koncepcijas. Todėl, pasak Kopp, Nikolovskos, Desiderio, Guterman (2011), toks įrankis apima praeities, dabarties ir ateities organizacijos mokymąsi. Todėl jis yra paveikus ir gali būti naudojamas trijuose etapuose – *prieš krizę, per krizę, po krizės*.

Remiantis tokiu požiūriu, pasakojimo struktūra susideda iš *komunikacijos prieš krizę*, kuri apima prevenciją ir pasirengimą, *per krizę* – reaguojama priklausomai nuo tuometės būsenos, kurioje į krizę atsako vadovybė, *o po krizės* – komunikacija apima laikotarpį, kuriame yra ir pasirengimas kitai kilsiančiai krizei, būdai su ja susidoroti ir komunikuoti aktualią informaciją, reikalingą pasirengimo procesui. Neskaidant tokio trijų dalių plano į smulkesnius etapus, jis reikšmingas dėl to, kad įtvirtina organizacijos požiūrį, mąstyseną, jog krizei reikia ruoštis dar iki ji kils, kaip ir po kriziniu laikotarpiu yra svarbu mokytis iš pastarųjų kritinių įvykių ir rengtis naujai krizei, kuri laukia ateityje. Galima sakyti, kad trijų etapų planas dar kartą patvirtina šiame straipsnyje akcentuojamą požiūrį į komunikacijos krizę kaip į procesą, nedalomą atskirai nuo bendros komunikacijos strategijos. Panašiai, kaip dalijama į tris etapus, krizės komunikacija susideda ir iš trijų dimensijų. Millar, Heath (2003) nurodo, kad kilus krizei, organizacija, komunikuojantieji turi mąstyti ir galvoti apie visas tris – technines, vadybines ir retorines koncepcijas. Krizės kyla dėl pirmų dviejų – techninių ir vadybinių motyvų.

Prieš krizę - pasiruošimo planas. Autoriai nurodo, kad krizės planas reikalingas pasiruošti ne tik pačiai organizacijai, bet ir parengti suinteresuotuosius, kad jie žinotų, kaip elgtis krizei kilus. Toks pasiruošimas turi apimti mažiausiai dvi funkcijas: numatyti galimas krizes ir sumažinti tikėtiną jų žalą; taip pat – komunikuoti su pagrindinėmis auditorijomis ir visuomene, kad šie, kilus krizei, būtų pasirėngę ir pasiekiami. Tokia komunikacija gali būti įspėjamieji pranešimai svarbiausiems žmonėms, kurie perspėja apie galimos krizės ženklus, kad jie atpažintų krizę ir nedelsiant imtųsi priemonių sumažinti galimai žalai. Tokiu pasiruošimo etapu komunikuojamas įspėjamasis priemonės Millar, Heath (2003) palygina su valstybinių įstaigų siunčiamais perspėjimais gyventojams apie kritines oro sąlygas. Kitos organizacijos taip pat gali įspėti ir parengti darbuotojus ar bendruomenės narius būti pasirėngusius tikėtina krizei.

Per krizę – reakcija. Krizės planavimas ir plano priemonių komunikacija didele dalimi yra susijusi ir panaši į reakciją, informaciją pateikiamą per krizę, siekiant užtikrinti suinteresuotųjų, bendruomenių saugumą. Tačiau be šios „tęstinės“ komunikacijos organizacija, kilus krizei, turi pateikti pareiškimus, reaguodama ir suteikdama informaciją apie krizę. Galimo atsako pasirinkimų įvairovė yra didelė: nuo kaltės perkėlimo, iki jos prisiėmimo, nepaisant to, ar ją tikrai reikia prisiimti (Millar, Heath, 2003). Autorių teigimu, nemažai organizacijų tiki, kad nepaisant aplinkybių ir tikrųjų kaltininkų, jos turi prisiimti kaltę ir atsiprašyti, tačiau jie įspėja, kad tokią retoriką pasirinkusi organizacija pati gali užsitraukti dar didesnę atsakomybę dėl krizės. Visgi, kai kurių praktikų požiūriu, kaltės prisiėmimas gali sumažinti tikėtiną visuomenės spaudimą, jos „bausmę“, jeigu tik ji patiki nuoširdžiu organizacijos atsiprašymu. Kai kuriuose sektoriuose krizės pagrindinio pranešimo suformulavimas yra gyvybiškai svarbi situacija ir svarbiausias komunikacijos krizės etapas – oro linijos, elektros tiekimas, valstybinės organizacijos, teikiančios pagrindines paslaugas visuomenei, pramonės organizacijos, kurių krizės gal paveikti visuomenės saugumą, sveikatą ar aplinką (Millar, Heath, 2003).

Po krizės – sprendimai ir mokymasis. Per tą laiką, kai po krizės organizacija dirba, siekdama pašalinti jos padarinius, daug problemų susijusių su krize, jau yra išspręsta. Vis dėlto, pokrizinė komunikacija organizacijai gyvybiškai svarbi proceso dalis, nes būtent po krizės organizacija pademonstruoja, kaip ir kada ji išspręs problemas ir grįš prie įprastos veiklos, taip pat – ką ir kaip ji darys, kad užtikrintų, jog panaši krizė nepasikartos ateityje (Millar, Heath, 2003). Pagal šiuos tris dėmenis ir tuos etapuose organizacijai reikalingą komunikaciją, akivaizdu, kad krizė yra nuspėjamas, kritinis incidentas, kurį nutiksiant ateityje galima numatyti, taigi, ir pasirėngti – kurti potencialias istorijas, kurias galima panaudoti skirtinguose krizės etapuose. Vis dėlto negalima identifikuoti tikslaus laiko, dydžio, neigiamų pasekmių įtakos, organizacijų, suinteresuotųjų,

kuriuos jis paveiks.

Taigi, krizinės situacijos bet kuriuo atveju yra lydimos istorijų, tik nebūtinai tų, kurias pasakoja tiesiogiai su krize susijusi organizacija. Heath (2013) paaiškina, kad todėl iš organizacijos, susijusių asmenų yra tikimasi, kad būtent jie paaiškins, kodėl įprastas, iki tol vyravęs organizacijos naratyvas pasikeitė, – kaip buvo prieita iki neįprastos, krizinės situacijos, kas buvo ar yra atsakingas už tokį pokytį, taip pat – kas bus padaryta siekiant ją išspręsti ir grįžti prie įprasto, iki tol buvusio pasakojimo, siekiant susigrąžinti situacijos kontrolę (Heath, 2013).

„Įvaizdžio atkūrimo“ teorija yra svarbi krizės komunikacijos dalis. Apskritai krizės sprendimui ir suvaldymui yra svarbi organizacijos komunikacija ir veiksmais vėlesniais krizės etapais, kurie, suvaldžius, išsprendus krizę, neretai pamirštami. Įvaizdžio atkūrimo teorija labiausiai susitelkia į padarinius iškart po įvykio – siunčiant skirtingus strateginius pranešimus, įskaitant neigimą, kaltės perkėlimą, situaciją taisančius veiksmus, žalos minimizavimą. Kaip pažymi Ulmer, Seeger, Sellnow (2005), iš esmės įvaizdžio atkūrimas ir skirtingi jo variantai skirti pataisyti klausimus apie reputaciją, artikuluojant įvairias, atrinktas strategines žinutes, skirtas pataisyti organizacijos ar individo, prieš kurį nukreipta ataka, įvaizdį (Ulmer, Seeger, Sellnow, 2005).

Istorijos turinio krizių komunikacijoje kūrimas

Krizių komunikacijoje taip pat reikalinga taikyti tipinę naujienos pateikimo struktūrą (5 K taisyklė): kas, kur, kada, kaip, kodėl įvyko. Krizių komunikacijoje naudojamuose naratyvuose konstrukcija panaši, bet vieni iš jų yra tinkamesni, efektyvesni už kitus. Kadangi istorijomis žmonės struktūruoja savo patirtis ir veiksmus. Istorijos yra paremtos logika, paaiškinančia, kas įvyko, kodėl įvyko, kas padarė ką nors, kad tai įvyktų, kada įvyko, kaip žmonės turėtų atsakyti, reaguoti į tuos įvykius. Tačiau įvykius, kaip ir atsakymus į šiuos klausimus, krizės akivaizdoje sujungia ne tik priežasties ir pasekmės ryšys ar chronologija.

Autorius Heath (2003) pažymi, kad be atskirų faktų susiejimo į vientisą istoriją, naratyvai yra ir prioritetų rinkinys, išreiškiantis auditorijos, kuriai skirtas naratyvas, vertybes. Naratyvai auditorijai suteikia scenarijus ir suvokimo struktūras, per kurias ji identifikuoja, atpažįsta ir supranta įvykius, veiksmus ir jų paaiškinimus – naratyvai įtvirtina vertybes, požiūrius, lūkesčius, ir ideologiją, kuri atspindi žmonių vertinimą ir sprendimą. Tai rodo, kad ryšių su visuomene specialistai, organizacijos, per istorijas pateikiančios savo įvykių versiją, turi įvertinti ir kitų susijusių organizacijų, institucijų, asmenų istorijas. Jos priklausys nuo motyvų, veiklos, požiūrio. Pavyzdžiui, gamtosauginės nelaimės atveju, jei bendrovė užterš aplinką, ji, pasakodama istoriją, gali remtis žmogiškosios klaidos naratyvu, tačiau, pavyzdžiui, aplinkosaugos organizacijos naratyvas bus visai kitoks.

Pasakojimo daugiasluoksniškumas, naratyvams būdingos ypatybės ir klausimai, į kuriuos reikia atsakyti savo istorija, patvirtina faktą, kad naratyvai strateginėje komunikacijoje yra priemonė, kuria komunikuojama ne tik apie organizacijos dabartį – kilusią krizę. Jie sujungia praeitį, nes turi paaiškinti, kas lėmė sudėtingą situaciją, taip pat suteikti informacijos apie dabartinę krizę, ir projektuoja organizacijos ateitį, nes atsako į klausimą, ką organizacija ar asmuo darys, kaip spręš situaciją, kaip atsities po krizės.

Krizių komunikacijos požiūriu, istorija, pasak Heath (2003), yra tarsi atsakymas į priežasties ir tvarkos paiešką, kai suinteresuotieji, laukiantys reakcijos per krizę, tiesiog nori suprasti, kas nutiko, kodėl tai įvyko ir kas bus padaryta siekiant išspręsti situaciją. Toks poreikis padiktuoja ir organizacijos pasakojimo naratyvo dalis – kaip nuo įprasto pasakojimo prieita prie krizės naratyvo, kaip ji bus sprendžiama, kas bus padaryta vėliau, kad nuo kritinio krizės pasakojimo būtų sugrįžta prie įprastos istorijos. Tokia struktūra paaiškina, kodėl krizės komunikacija yra įprastos organizacijos komunikacijos, istorijos dalis – trys klausimai, kuriuos kelia suinteresuotieji, kaip ir trys etapai, į kuriuos turėtų būti dalijamas krizės naratyvas, sujungia organizacijos praeitį, dabartį ir, svarbiausia, ateitį. Krizės naratyvas dažniausiai yra organizacijos komunikacijos, įprasto naratyvo dalis, nes trys klausimai, keliami naratyvui krizinėje situacijoje, sujungia jos praeitį, dabartį ir svarbiausia, ateitį (Heath, Millar, 2013). Neretai istorijos aprašo pagrindinį veikėją per herojaus

naratyvą – „veikėjas padarė ką nors neįprasto, pasiekimų ir patirties požiūriu“ ir „išlikome nepaisant visų negandų“ (Kopp, Nikolovska, Desiderio, Guterman, 2011).

Apibendrinus, naratyvas, kaip krizių komunikacijos įrankis, vis dėlto negali būti atskiriamas nuo visos organizacijos strateginės komunikacijos linijos, turinio ir jos tikslų. 35

Pagrindiniai istorijų siužetų tipai

Kent (2015) nurodo, kad pagrindiniai istorijų siužeto tipai yra įrankiai, kuriuos organizacijos gali naudoti krizių ir pokyčių laikotarpiams, augimo ir brandos stadijose ir kitose aktualiose situacijose. Siužeto supratimas suteikia galimybę naudoti juos organizaciniais tikslais (Kent, 2015). Toliau aptariami siužeto bruožai ir pavyzdžiai yra suformuluoti Kent (2015), autoriui remiantis klasikiniu Tobias (2008) sudarytu 20 pagrindinių siužetų sąrašu (iš kurių bus paminėti keli):

Iššūkio/ tikslo. Ieškoma tikslo – žmogaus, vietos, kokio nors nebūtinai apčiuopiamo dalyko. Pagrindinis ieškotojo tikslas gali būti išgydyti ligą, sukurti naują technologiją, pasiekti karjeros aukštumų, įkopti į Everestą. Pagrindinis veikėjas tiki, kad gyvenimas pasikeis, kai tik jis pasieks išsikeltą tikslą. Tokios tikslais paremtos istorijos yra tinkamos pasakoti organizacijų interneto svetainėse, socialinėje medijoje, tinklaraščiuose ar metinėse ataskaitose. Istorija įprastai prasideda tada, kai herojus yra priverstas veikti: jis netenka darbo, išgyvena skyrybas, asmeninį praradimą. Įprastai patiria sukrėtimą, kuris formuoja tolesnį jo kelią ir numato kitą istorijos dalį. Tikslo dažnai siekiama su bendraminčiais – bendradarbiais, artimais draugais ar kitais veikėjais. Priėmusysis iššūkį dažniausiai yra ieškotojas iš prigimties, todėl natūralus jo užsispyrimas ir nuoširdumas traukia aplinkiniu, vadinasi, sudomina auditoriją. Pirmosios istorijos dalies ar veiksmo pabaigoje auditorijai turėtų kilti klausimas „Kada gi jam pagaliau pavyks?“. Antrojoje dalyje laukia netikėtumai, nusivylimai ir kliūtys – ieškotojai susiduria su sunkumais, kuriuos įveikę sustiprėja. Trečioje dalyje herojus pasiekia tikslo ir užbaigia savo paieškas. Rezultatas – pasiekama svajonė.

Pažymėtina, kad krizių komunikacijoje tikslo/ iššūkio siužetas taip pat suteikia galimybę organizacijoms jį panaudoti pokriziniu laikotarpiu, kai organizacija siekia atkurti savo reputaciją (Seeger, Ulmer, Novak, Sellnow, 2005). Tokią istoriją konstruojanti organizaciją sunkumus, neseniai buvusią komunikacijos krizę gali įvardyti kaip tą tikslą ar iššūkį, kurį įveikusi sustiprėjo.

Nuotykių. Skirtumas tarp pirmojo – iššūkio – ir nuotykių siužetų: pirmame svarbiausias yra veikėjas –ieškotojas, o antrame – pati kelionė. Todėl veiksmas dažnai vyksta egzotiškoje, netikėtoje, pavojingoje vietoje. Šį siužetą galima pasitelkti nupasakoti sportininko karjeros, technologinių inovacijų sukūrimui, politiko karjeros, vertybių istorijai. Nuotykių siužetas vertingas svarbiose kalbose, televizijos interviu, skirtingai informacijai internete pateikti, socialinių medijų turiniui kurti.

Nuotykis prasideda nuo vietos, kur vyksta veiksmas, aplinkos ir veikėjo motyvacijos, kuri gali būti nuotykių troškulys arba kitos išėities nei leistis į juos nebuvimas. Pasakotojas privalo paaiškinti priežastis, kodėl veikėjas drįsta į juos leistis.

Varžybų. Šio siužeto istorijose varžosi du konkuruojantys personažai, kurie siekia to paties tikslo. Toks siužetas yra tinkamas mokslininkams ir tyrėjams, aktyvistams. Varžovai turėtų turėti vienodas, pagirtinas stiprybėse. Jie atsiduria situacijose, kuriose išbandoma moralė, fizinės ir mentalinės jėgos. Konkurentai nuolat laimi ir vėl pralaimi – auditorija neturi numatyti, kas laukia pabaigoje. Šiame siužete svarbu žmogiškoji prigimtis ir moralinės nuostatos, todėl svarbu, kad auditorija suprastų, koks stimulus motyvuoja varžytis – meilė, aistra, pyktis, pavydas, kerštas, ambicijos. Auditorija turi pajusti konkurentus į priekį vedantį apsidėmą kažką padaryti pirmiesiems ir suprasti, iš kur jis kyla. Jų tikslas gali būti įkopti į kalną, sukurti socialinį tinklą, išgydyti mirtiną ligą. Siužetas nereikalauja, kad kažkuris iš varžovų laimėtų, gali laimėti abu, nė vienas, o gali atsirasti dar daugiau varžovų. Tokių istorijų pasakojimai gali būti naudojami pritraukti žiniasklaidos dėmesį, taip pat – kurti socialinių medijų turinį.

Silpnėsiojo kovos. Šio siužeto istorijose mažas žmogus gali kovoti prieš didelę korporaciją, valdžios institucijas ir kt. Sudėtingiausias iššūkis kuriant tokią istoriją – užtikrinti, kad silpnėsis už oponentą veikėjas atrodytų motyvuotas, bet realus. Tokiose istorijose aplinkybės yra nepalankios

silpnesniam, bet jis turi rasti būdą, įrankį, savybes, kurios leistų nugalėti. Nors kliūčių tik daugėja, auditorija turi jį palaikyti – svarbu aiškiai parodyti, kaip jis kenčia ir stengiasi kovoti. Turinys prasideda nuo įvykio, krizės, kuris pakeičia veikėjo gyvenimą – kaip jis prarado jėgas, tapo sugniuždytas, taip pat – koks jo gyvenimas buvo iki to įvykio. Gerų manierų veikėjas sutinka ką nors arba išreiškia prašymą – sugalvoja norą, meta pirštinę, o toks veiksmas atveda jį prie įrankio, informacijos, kuri įgalina kovoti. Veiksmas prasideda tik tada, kai prasideda sunkumai – jis gauna iššūkį. Kartais istorijoje jis tampa herojus, o ne auka. Toliau, sunkumams besitęsiant, kiekviename posūkyje jis įgauna galimybių nugalėti priešą, yra pripažįstamas už savo gerus ketinimus. Toks siužetas yra vertingas irėminti aktyvistų žinutėms – kovos prieš klimato kaitą, aplinkosaugos problemas, finansavimo švietimui didinimą, lėšų rinkimų kampanijoms, atkreipti dėmesį į sveikatos priežiūros sistemos problemas.

Istorijų pasakojimas ir patekti siužetų pavyzdžiai gali būti taikomi formuluojant įvairios formos žinutes, jie neįpareigoja istorijų pasakoti gyvai, žodžiu, kaip ir neturėtų apsiriboti įprastais formatais, tokiais kaip vaizdo klipai. Kent (2013) nurodo, kad dažniausi istorijų pasakojimo pavyzdžiai randami kalbose, kurios įprasmina tokius siužetus, kaip silpnesniojo pergalė, nuotykis, transformacijos, pasiaukojimas ir iššūkis pasiekti tikslą, tačiau istorijų pasakojimas gali būti įtraukiamas į bet kokį rašytinį dokumentą: biografijos ir chronologijos istorijos organizacijų interneto svetainių skiltyse „Apie mus“, istorijoms internete, organizacijos vizijos ar veiklos aprašymui, vidinei komunikacijai, reklamai, metinėms ataskaitoms, prekės ženklui.

Apibendrinus galima teigti, kad istorijos, kaip komunikacijos priemonė, nėra naudojama taip plačiai, kaip galėtų būti taikoma pagal savo savybes, aktualias įvairioje medijų aplinkoje. Taip pat istorijų pasakojimas yra itin svarbus krizių komunikacijoje – tiek kaip priemonė spręsti komunikacijos krizę, tiek kaip prevencijos galimybė – siekiant kurti organizacijos įvaizdį ir istoriją, kuri pristato ją, tiek atsigavimo po krizės etapu, kai organizacija deda pastangas susigrąžinti iki sunkmečio turėtą įvaizdį ir reputaciją. Siekiant efektyviai panaudoti seniausią komunikacijos formą svarbu istorijos konstravimas – nuoseklumas, turinys, kuris bus ja perteikiamas, taip pat loginiai, prasminiai ryšiai ir siužetas.

Istorijų pasakojimo krizių komunikacijoje: „Small Planet Airlines“ atvejo analizė

Nagrinėjant istorijų pasakojimo komunikacijos krizėje atvejį, svarbu pristatyti įvykius, lėmusius organizacijos krizę, apibendrintai išvardinti jų ir komunikacijos chronologiją, remiantis žiniasklaidoje pateiktos informacijos analize. 2018 m. gruodžio 6 dieną „Small Planet Airlines“ direktorius kreipėsi į Vilniaus apygardos teismą dėl bankroto bylos bendrovei iškėlimo. Bendrovėje prieš savaitę dirbo per 260 darbuotojų, o gruodžio 7 dieną, „Sodros“ duomenimis, joje dirba tik 67 darbuotojai. Spalį bendrovėje dirbo 357 žmonės. Po to, kai 2018 m. lapkričio 28 dieną Civilinės aviacijos administracijos (CAA) direktoriaus įsakymu buvo sustabdyta bendrovės licencija vykdyti oro susisiekimą, „Small Planet Airlines“, negalėdama vykdyti skrydžių veiklos, nebegauna pagrindinių savo pajamų, todėl buvo priimtas sprendimas kreiptis dėl bankroto bylos iškėlimo ir atleisti darbuotojus. (Chodkevičiūtė, 2019)

Praėjus maždaug parai po įvykių pasirodė „Small Planet Airlines“ komercijos direktoriaus pranešimas, paaiškinama susidariusi situacija, kokių priemonių buvo imtasi, kokios bus pasekmės: „Bendrovei nepavyko įtikinti teismo, kad ji turi planą, kaip vėl atsistoti ant kojų, todėl teismas nesutiko kelti restruktūrizacijos bylos“ (Lapienyte, 2018). CAA sustabdžius bendrovės licenciją, „Novaturo“ ir „Tez Tour“ klientus skraidinti pradėjo „Get Jet Airlines“ avialinijos. „Nors mes matome pagrindą skųsti teismo sprendimą dėl atsisakymo iškelti bendrovei restruktūrizavimo bylą, taip pat turime galimybę skųsti Civilinės aviacijos administracijos sprendimą arba kreiptis dėl laikinos licencijos išdavimo, tačiau esminė sėkmingos skrydžių veiklos sąlyga – nepertraukiamumas. Pastarasis buvo sutrikdytas ir mums negalint tęsti skrydžių veiklos mūsų pagrindiniai klientai pasirinko kitus vežėjus. Siekdami maksimaliai apsaugoti kreditorių interesus, kreipėmės į teismą dėl bankroto bylos bendrovei iškėlimo“ Bendrovė tikino, kad pasirašė investicijų protokolą su neįvardijamu investuotoju, tačiau CAA specialistai tuo nepatikėjo. Todėl nieko

nebeliko, kaip savanoriškai skelbti bankroto bylą."(Lapienyte, 2018).

Žiniasklaidai išplatintame pranešime bendrovė nurodė kokių imsis veiksniu, norėdama sumažinti, jog „Small Planet Airlines“ skola siekia 14,6 mln. eurų, iš jų 1,8 mln. eurų keleiviams už kompensacijas. Anksčiau prognozuota, kad „Small Planet Airlines“ šiemet netgi dirbs pelningai – uždirbs 3,4 mln. eurų. „Small Planet Airlines“ restruktūrizaciją planavo įgyvendinti per 10 metų – tai reiškia, kad net ir veikianti bendrovė skolas verslo klientams ir kompensacijas už vėlavimus galėjo atiduoti per dešimtmetį.

Istorijų pasakojimo požiūriu, prasideda nelaimės naratyvas, kuriame organizacija tampa pasakotoju – nors ir nelaimės sukrestu, bet šeiminingu, kuris parodo prisiimsiantis atsakomybę už kitus ir stoja į kitų suinteresuotųjų, laukiančiųjų paaiškinimų pusę, iki tol – reiškia užuojautą, paramą, užtikrina padėsiantis, žada ir susigražinti situacijos kontrolę – atlikti ekspertizes, vadinasi, užkirsti kelią panašioms įvykiams ateityje, laukti, kol bus įvardyti kaltieji. Krizių komunikacijos teorijos požiūriu, galima daryti prielaidą, kad pirminė organizacijos reakcija yra priskirtina atsiprašymo „apologia“ strategijai. Kaip pažymėta literatūros analizėje, tokia pozicija nereiškia kaltės prisiėmimo, tačiau išreiškia organizacijos atsiprašymą, atsakomybę. Organizacijai pereinant prie kitų komunikacinių veiksmų – spaudos konferencijos organizavimo, kitame etape krizė pagilėja – galima daryti prielaidą, kad krizėje kyla nauja – komunikacijos – krizė.

Po savaitės surengtoje spaudos konferencijoje, „Small Planet Airlines“ vadovas dar kartą papasakojo susiklosčiusią situaciją ir dar kartą atsiprašė nukentėjusių. Tačiau tai nepatenkino nei kreditorių nei klientų nei darbuotojų ir tai dar labiau pagilino komunikacinę krizę. Kuri taip ir nebuvo išspręsta niekaip kurį laiką. Krizių komunikacijos teorijos požiūriu, vietinio vadovo atsiprašymas įprasmina suinteresuotųjų norą rasti kaltąjį – sustabdyti jo įgaliojimus, atleisti, parodyti, kad jo išreikšta pozicija klaidinga ar neatitinka bendrų organizacijos vertybių, kuriamo naratyvo, kuriuo ji siekia ne konfrontuoti, o susitapatinti, dalintis atsakomybe su visuomene. Tačiau pasikeitęs naratyvas pagilina krizę ir pakeičia visuomenės reakciją. Šiuo etapu prasideda naujas krizės etapas, o dramatiškame pasakojime po kurio laiko vėl imasi pasakoti istoriją ir išspręsti krizę visam laikui.

Pagrindinis bendrovės akcininkas po 4 mėn tylos socialiniame tinkle „Facebook“ aprašė, „kodėl beveik 10 metų veikusi bendrovė smarkiai augo, bet galiausiai žlugo ir ko iš to galima pasimokyti.“ „Small Planet“ vadovas išleido ir knygą (Kaikaris, 2018), kurioje atkūrė istoriją ir papasakojo, kad <.organizacijos likimas buvo nukaltas 2017 m. rugpjūčio 28 dieną, kai buvo priimti netinkami vadybiniai sprendimai. Tą dieną 8 narių valdyba ir 6 svečiai – departamentų vadovai – rinkosi dviejų dienų susitikimui Vilniuje. Darbotvarkėje 3 klausimai, vienas jų – kiek ir kur augam 2018 metais. Galimybės augti didelės...> <.Sprendimas augti ne visiems komfortiškas: kai kas norėtų daugiau, o kai kas baiminasi, kad ir tiek jau per daug. Bet visi vienbalsiai įvardijame pačią didžiausią riziką: pilotų samdymas. Ok, nuspręsta, einam dirbti. „Einam dirbti“ pirmiausia reiškia tris dalykus: pasirašom kontraktus su turų operatoriais, o tai reiškia įsipareigojimas duotas ir kelio atgal nebėra – tam tikrą datą oro uostuose pasirodys tūkstančiai keleivių ir mes privalėsime juos nuskraidinti; pasirašyti lėktuvų nuomos sutartis ir visu pajėgumų įjungti pilotų samdos mašiną. Aš paslapčia džiūgauju, kad sprendimą priėmėm taip anksti. Laiko iki sezono starto – 2018 metų gegužės – liko dar daug. Ankstesniais metais taip anksti nenuspręsdavome. Taip pat džiaugiuosi, kad sprendimo priėmimo kokybė yra visiškai kita, palyginti su 2016 m. Tada taip pat priėmėm sprendimą augti...>“. Pasekmės buvo žiaurios, 2016 metai vos nenužudė. Po to atsirado valdyba, priežiūros taryba, verslo ritmo kalendorius, važiauvau į IMD ir skaičiau apie „cognitive biases“ ir sprendimų priėmimą. Rezultate – sprendimų priėmime – daugiau disciplinos, pasiruošimo, diskusijos ir įsitraukimo. Neblogai, bet to neužtenka (apie tai ko trūko ir ką buvo galima padaryti geriau – žemiau). Per sekantį valdybos susirinkimą Berlyne gruodžio pradžioje nerimas po truputį auga. Jau daugiau mažiau turime matymą, kaip baigsime 2017 m. – pelno turėsime 4,5 mln. eurų. Tai siaubingai mažai, viso labo šiek tiek daugiau nei 1 proc. marža. O juk metai buvo geri – utilizacija toliau didėja, ilgų vėlavimų palyginti ne daug. Prastą 2017 m. maržą naudojame kaip argumentą, kad 2018 m. būtinai reikia augti, nes ant padidėjusių fiksuotų kaštų reikia „vežti“ didesnę priskraidymą. Per rizikų pratimą sugeneruojame 23 rizikas. 2018 m. kiekviena jų tą 1 proc.

nupučia kaip pūką, o kelios rizikos kartu – „atia“. Diskutuojame, kas negerai su mūsų verslo modeliu ir ką reikia keisti. Ant lentos atsiduria 8 iniciatyvos, viena jų – nauji lėktuvai“, – direktoriaus teigimu. Pateko į keistą situaciją: reikėtų stabdyti skrydžius, nes kompanijai ateina galas, tačiau negalėjo. Toliau verslininkas aprašo praeitį, 2018 metų eigą, kuomet ir kilo visos pagrindinės problemos dėl vėluojančių skrydžių Lietuvoje. Tuomet bendrovė jau susidūrė su problemomis Vokietijoje ir Lenkijoje“. (Chodkevičiūtė, 2019)

Organizacijos pasakotojo – komunikuojančiojo – pasirinkimas istorijoje rodo jos ryžtą spręsti situaciją ir naudojama iššūkio siužetas. Išleisti visuomenei atsakyti žmogų, kuris tapatinamas su organizacija, yra vienas iš jos įkūrėjų, kuris buvo su ja nuo pat pradžių, anksčiau vadovavo – dirbo direktoriumi. Pasakojime tas pat pasakotojas – stipri asmenybė, turinti sprendimo priėmimo galių, – vadovas, įkūrėjas, kuris krizės kontekste, kuriame reikia siekti kontrolės ir imtis atsakomybės, įprasmina šiuo tikslus. Organizacijos komunikaciją nagrinėjant istorijų pasakojimo požiūriu, galima daryti prielaidą, kad iš tikrųjų krizės komunikacija prasidėjo šiame etape – kai atsirado krizės valdymo grupė ir vadovas ryžosi pats atvirai papasakoti kas ir kaip įvyko. Nuo šio etapo jau galima vientisą, nepertraukiamą naratyvą, kuris veda į krizės atoslūgį po buvusios jos kulminacijos.

Išvados

Istorijų pasakojimas, kaip universali dėl savo poveikumo ir emocinio ryšio užmezgimo, komunikacijos priemonė. Siekiant efektyviai panaudoti seniausią komunikacijos formą svarbu istorijos konstravimas – nuoseklumas, turinys, kuris bus ja perteikiamas, taip pat loginiai, prasminiai ryšiai ir siužetas. Krizių komunikacijoje istorijų pasakojimas įprasmina efektyvią komunikaciją iki kriziniam ir pokriziniam etape. Komunikacijos krizės vertintinos kaip procesas, todėl kilusi krizė ir jos pasakojimas, naratyvas yra susijęs su ikikriziniu etapu, kur organizacijos kuriamas naratyvas gali suveikti kaip prevencinė priemonė, palengvindama ateityje kilsiančios krizės komunikaciją, taip pat – pokriziniu etapu organizacijos pasakojama istorija gali padėti atkurti reputaciją, susigražinti situacijos kontrolę ir suinteresuotųjų pasitikėjimą.

Istorijų pasakojimui efektyvumo suteikia emocijų ir nuoširdumo savybės, kurias organizacija sieja su savo vertybėmis ir tęsia krizės komunikacijoje. Iki komunikacijos krizės vertybėmis paremtas pasakojimas, atitinkantis auditorijos nuostatas, gali palengvinti sudėtingą krizės komunikaciją. Krizės fone organizacijos išreiškiama empatija, nuoširdus pasakojimas, įtvirtinantis auditorijai svarbias vertybes ir simbolius, padeda atgauti auditorijos pasitikėjimą, išsaugoti jos dėmesį ir atsitiesti po krizės. „Minkštieji rodikliai“ – empatija, susitapatinimas – akcentuojami kaip emocijos reikalingos istorijų pasakojimui, taip pat – būtini reakcijos atributai bet kurioje krizėje, nes veda į dialogą – kaip naratyvų poveikumo išdavą ir siektiną brendavimo toną krizių komunikacijoje.

Kokybinis tyrimas parodė, jog per krizę vyraujantis organizacijos kurtas naratyvas netenka galios – lemiamas įvykis pasiūlo daugiau faktų ir suinteresuotieji gauna daugiau interpretacijos alternatyvų kurti savitus naratyvus, tačiau organizacija, atvirai komunikuojanti, krizinėse situacijose pati rodo ir sulaukia empatijos – gauna galimybę paaiškinti, papasakoti, kas įvyko, kaip tai bus išspręsta. Istorijų pasakojimo požiūriu, kai atsiranda daugiau suinteresuotųjų, daugiau pasakojimo „veikėjų“, atsiranda ir daugiau istorijų, naratyvų, plintančių nepriklausomai nuo to, kokį kuria organizacija. Organizacijos pasakotojo – komunikuojančiojo – pasirinkimas istorijoje rodo jos ryžtą spręsti situaciją ir naudojama iššūkio siužetas. Išleisti visuomenei atsakyti žmogų, kuris tapatinamas su organizacija, yra vienas iš jos įkūrėjų, kuris buvo su ja nuo pat pradžių, anksčiau vadovavo – dirbo direktoriumi. Pasakojime tas pat pasakotojas – stipri asmenybė, turinti sprendimo priėmimo galių, – vadovas, įkūrėjas, kuris krizės kontekste, kuriame reikia siekti kontrolės ir imtis atsakomybės, įprasmina šiuo tikslus.

Literatūra

1. Compulsky, J. R. (2011). Brand Resilience– Managing Risk and Recovery in a High-Speed World. [žiūrėta 2020.03.20]. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?id=9Xxv-xkV7AcC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
2. Coombs, Timothy, W. (2012). Ongoing Crisis Communication– Planning, Managing, and Responding. [žiūrėta 2020.03.21]. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?id=id-w7cyi18kC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
3. Chodkevičiūtė V (2019) Kodėl žlugo „Small Planet Airlines“: savininkas papasakojo, kaip viskas buvo iš tikrųjų. [žiūrėta 2020 31 20]. <https://www.delfi.lt/verslas/verslas/kodel-zlugo-small-planet-airlines-savininkas-papasakojo-kaip-viskas-buvo-is-tikruju.d?id=80535253> <https://www.delfi.lt/verslas/verslas/kodel-zlugo-small-planet-airlines-savininkas-papasakojo-kaip-viskas-buvo-is-tikruju.d?id=80535253>
4. Denning, S. (2011). The Leader's Guide to Storytelling– Mastering the Art and Discipline of Business Narrative. [žiūrėta 2020 03 30]. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?id=ZUePrEPNZq0C&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
5. Eray E. T. (2018). Storytelling in Crisis Communication. Online Journal of Communication and Media Technologies 8(2), 131–141. [žiūrėta 2020 03 21]. Prieiga per internetą: <https://www.ojcm.net/download/storytelling-in-crisis-communication.pdf>
6. Kaikaris V. (2018) Brave Explorers: The Sotrry of Small Planet Airlines. <https://drive.google.com/file/d/190b1w5nbE6VHB0f1AQN3msF-MuSMoOK/view>
7. Kara, A. S. (2019). Crisis Communication in the Digital Age: Manage or Rampage.
8. Kent, M. L. (2015). The power of storytelling in public relations: Introducing the 20 master plots. Public relations review, 41, 480–489. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.05.011>
9. Kopp D.M., Nikolovska I., Desiderio K. P., Guterman J. T. (2011). Relaaax, I remember the recession in the early 1980s...: Organizational storytelling as a crisis management tool, Human Resource Development Quarterly, 3(22), 373-385. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20067>
10. Lapienytė J. (2018) „Small Planet Airlines“ pabaiga: direktorius prašo kelti bankroto bylą, jau atleidinėjami darbuotojai[žiūrėta 2020 03 20] <https://www.15min.lt/verslas/naujiena/bendroves/small-planet-airlines-pabaiga-direktorius-praso-kelti-bankroto-byla-663-1071208?copied>
11. O’Neill, John W. (2002). The Role of Storytelling in Affecting Organizational Reality in the Strategic Management Process, Journal of Behavioral and Applied Management 1(4), 4–18. [žiūrėta 2020 03 20]. Prieiga per internetą: <https://jbam.scholasticahq.com/article/1058-the-role-of-storytelling-in-affecting-organizational-reality-in-the-strategic-management-process>
12. Seeger M. W., Ulmer R. R., Novak J. M., Sellnow T. (2005). Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. Journal of Organizational Change Management, 18(1), 78–95. DOI 10.1108/09534810510579869
13. Siudikienė, D. (2016). Galimybės naudoti korporatyvinį pasakojimą organizacijų komunikacijoje. Informacijos mokslai, 74, 38–54. <http://dx.doi.org/10.15388/Im.2016.74.9921>
14. Mendonca. V. (2015). Application of storytelling in organizations: a review of latest literature with implications for India. *Centre for Innovation Incubation and Entrepreneurship (CIIE)*, Ahmedabad, Gujarat, India.
15. Nyagadza. B., Kadembo E. M and Makasi. A. (2019). An application of impression management theory on brand story telling in examining internal stakeholders’ corporate brand perceptions. *The Retail and Marketing Review*. Vol 15 Issue 2. Page 39 – 50. ISSN: 1817-4428

STORYTELLING IN CRISIS COMMUNICATION

Miglė Černikovaitė

*Vilnius University Applied Sciences, Faculty of Business Management
Didlaukio 49, Vilnius*

Summary

Organizations are currently facing the need for new and more effective forms of brand image communication. Storytelling is a way of communicating, by using narrative techniques to shape an organization's image and reputation. The main purpose of this article is to analyze storytelling as a tool used in crisis communication, its use to manage the organization's image and reputation. The article discusses storytelling tools and crisis communication theories and strategies that organizations use to address communication crises. The study uses qualitative content analysis and case study. The study found that storytelling can be used as an effective tool for communicating with different audiences, solving problems of restoring an organization's image and reputation, other tools are not appropriate.

Keywords: storytelling, narrative, organizational image management and reputation building, corporate communication.