

**Biznesa augstskola Turība**  
**Jolanta Derkevica-Pilskunga**

**PROMOCIJAS DARBA KOPSAVILKUMS**  
**SUMMARY OF THE DOCTORAL THESIS**

**DOMINO EFEKTA TEORIJA UN  
TIESISKAIS REGULĒJUMS: KOMUNIKĀCIJA  
RISKA UN KRĪZES SITUĀCIJĀS –  
IETEKME UZ LATVIJAS UZŅĒMUMIEM**

**DOMINO EFFECT THEORY AND  
LEGAL REGULATIONS: THE EFFECTS OF  
RISK AND CRISIS COMMUNICATION  
ON LATVIAN ENTERPRISES**

**Komunikācijas zinātņu doktora studiju programma**  
**komunikācijas vadībā**

Izstrādāts doktora grāda iegūšanai (Dr. Sc. Soc.)  
komunikācijas zinātnes nozarē  
komunikācijas teorijas apakšnozarē

Rīga, 2019

Darba zinātniskais vadītājs:

Dr. phil., Prof. emer. Jāko Lehtonen (Jaakko Lehtonen), Biznesa augstskola Turība

Darba zinātniskais konsultants:

Dr.iur., Prof. Jānis Načisčionis, Biznesa augstskola Turība

Recenzenti:

Dr. sc. soc., prof., Andris Pētersons, Biznesa augstskola Turība

Dr. phil., doc., Agnese Dāvidsone, Vidzemes Augstskola

Dr. iur., Raimunds Kalesniks (Raimundas Kalesnykas), Kazimira Simonaviča  
Universitāte, Lietuva

Promocijas darba aizstāvēšana notiks Biznesa augstskolas “Turība” Komunikācijas zinātnes  
nozares promocijas padomes atklātā sēdē **2019.gada 15.jūlijā plkst. 11:00** Biznesa augstskolā  
“Turība”, Rīgā, Graudu ielā 68, Senāta zālē C204S.

Ar promocijas darbu un tā kopsavilkumu var iepazīties Biznesa augstskolas Turība bibliotēkā,  
Rīgā, Graudu ielā 68.

Pastāvīgās promocijas padomes komunikācijas zinātnē priekšsēdētājs:

Dr. phil., Prof. Ainārs Dimants

Pastāvīgās promocijas padomes komunikācijas zinātnē sekretāre:

Dr. psych. Daina Škuškovnika

ISBN 978-9934-543-20-3

©Jolanta Derkevica-Pilskunga, 2019

© Biznesa augstskola Turība, 2019

## SATURS

Izvēlētās tēmas aktualitāte.....	3
Promocijas darba mērķi un uzdevumi.....	4
Objekts .....	5
Hipotēze.....	5
Pētījuma novitāte.....	5
Hipotēzes novērtējums.....	5
Pētījuma teorētiskais un metodoloģiskais pamatojums.....	6
Pētījuma sistēma.....	8
Metodoloģiskā pieeja.....	10
Pētījuma periods un vieta.....	10
Pētījuma ierobežojumi.....	10
Promocijas darba apjoms un struktūra.....	11
Promocijas darba satura konspektīvs izklāts.....	11
Secinājumi un priekšlikumi.....	32
Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes.....	38
Pētījuma rezultātu uzticamība un reproducēšana.....	38
Zinātniskais darbs un publikācijas.....	39
Pētījuma rezultātu aprobācija un praktiskā nozīme.....	40
Galvenie zinātniskās literatūras avoti.....	40

## Izvēlētās tēmas aktualitāte

Komunikācijas juridiskie aspekti, kas ir saistīti ar riska un krīzes vadību Latvijas privātajās organizācijās, Latvijā nav padziļināti un plaši pētīti kopš 1990.gada, kad tika atjaunota Latvijas Republikas neatkarība. Šis pētījuma periods aptver laikposmu no neatkarības atgūšanas līdz pat mūsdienām, tāpēc pētījumi pirms 90.gada nav dziļāk vērtēti. Iespējams, ka ir bijuši slēpti pētījumi un rīkojumi par tiesiskajiem aspektiem riska un krīzes komunikācijā, bet publiski autorei šāda informācija nav pieejama. Ir pētīti darba riski, dabas katastrofu riski, komunikācijas riski starp valsts un citām iestādēm Latvijā, taču nav analizēti tiesiskie aspekti attiecībā uz komunikāciju, kas saistīta ar riska un krīzes vadību. Publiskajā sektorā ir veikta valsts iestāžu aptauja par komunikācijas stratēģijas pastāvēšanu, kā arī ir izdots Ministru Kabineta rīkojums par krīžu komunikācijas pasākumu plānu 2011. – 2013.gadam, taču šī plāna pēctecība pēc 2013.gada nav manāma (Cabinet of Ministers Order No.147, 2011). Privātajā sektorā Lehtonen ir pieminējis leģitimitātes krīzes gadījumus, citējot dažus piemērus Latvijā (Lehtonen et al., 2011: 87). Gandrīz katrs no riskiem ir ikdienas dzīves sastāvdaļa. Tie var būt riski, kas saistīti ar drošību, tehnoloģijām, operatīvie u.c. Dažu risku ietekme ir minimāla un tos var viegli pārvaldīt, taču citi rada draudus organizācijas pastāvēšanai ilgtermiņā. Minētie riski var izraisīt domino efektu un bažas ieinteresētajām pusēm. Izpratne par efektīviem komunikācijas vadības principiem un procesiem riska situācijā uzņēmējiem sniedz iespēju pieņemt lēmumus, kas nepieciešami, lai nodrošinātu vislabāko iespējamo rezultātu savos uzņēmumos. Komunikācija ir jēdziens, ko ir grūti ietvert normatīvā sistēmā, kaut arī tiesisks regulējums lielākā vai mazākā mērā pastāv. Šajās doktora darba tēzēs tiek pētīts normatīvais regulējums, kas ir tieši un netieši saistīts ar komunikāciju. “Tiesisko aspektu” jēdziens komunikācijas jomā ir sarežģīts, jo Latvijā šajā ziņā nekad nav bijušas būtiskas krīzes, kā rezultātā nav praktiska pieredze. Ar būtisku krīzi, pēc autorei domām, saprotams, ka kādā no jomām izraisīta katastrofa. Būtisku krīžu aspekts šajā nozīmē lietots visā darbā. Latvijas tiesību normās ir trūkumi, kas nozīmē, ka Latvijas organizācijas pašlaik tikai apgūst risku un krīžu vadību.

Saskaņā ar Šmita-Geigera pausto “sabiedrisko attiecību tiesvedību izmanto visa veida tiesiskajos strīdos. Uz uzņēmumiem tas var attiekties uzņēmējdarbības strīdos, piemēram, prāvās par atbildību par izstrādājumiem, kapitāla tirgu, maksātspējas procedūrām un ar darba likumu saistītos strīdos” (Schmitt-Geiger, 2013: 45). Latvijā situācija ir līdzīga. Uzņēmumi, kuri vada krīzes komunikāciju un darbojas sabiedrisko attiecību jomā, ir pakļauti noteiktiem likumiem. Ja uzmanība tiek vērsta uz valdes locekļiem, tad svarīgas ir procedūras, kuras regulē civilo un kriminālo tiesību normas.

Domino efektam piemīt pazīme palielināt krīzes apmērus. Viens nelaiemes gadījums vai katastrofa var izraisīt nākamo. Domino efekts, salīdzinošā novērtēšana (benchmarking), reputācija un ētika ir jēdzieni, kas ir saistīti ar riska un krīzes vadību un komunikāciju.

Komunikācija ir process, kas var izraisīt domino efektu, kā rezultātā var iestāties ilgstoša krīze. Domino efekts ir process, kurā kāds var izraisīt līdzīgu notikumu ķēdi (līdzīgi tam, kā viens krītošs domino kauliņš izraisa visas rindas apgāšanos). Proti, apdraudošs notikums vai negatīvas ziņas par kādu sabiedrības locekli rada spiedienu attiecībā uz citu, līdzīgu sabiedrības locekļu reputāciju. Krīze ietver arī uztveri neparedzētam notikumam, kas apdraud svarīgas ieinteresēto pušu intereses un var būtiski ietekmēt attiecīgās organizācijas darbības rezultātus un radīt negatīvas sekas.

Komunikācija ir sadarbība starp vairākām iesaistītajām pusēm. Šajā darbā autore izvēlējusies pētīt komunikācijas vadības problemātiku, jo tā var izraisīt domino efektu, kā rezultātā uzņēmumā var iestāties krīze. Krīzes ir neparedzamas, bet ne vienmēr negaidītas.

Pieredzējuši un izglītoti uzņēmumu vadītāji zina, ka laiku pa laikam krīzes var tikt piedzīvotas, bet ne vienmēr ir paredzams, kad tas var notikt. Krīzes iestājas pēkšņi, tām ir pārsteiguma un neparedzamības raksturs. Krīzes situācijas uzņēmumos var iestāties domino efekta rezultātā noteiktā ātrumā. Tas attiecas uz situāciju, kurā viens gadījums izraisa citu. Vairumā gadījumu ātrums ir ļoti liels un grūti kontrolējams. Slikta komunikācija var ietekmēt domino efekta ātrumu, attiecīgi arī ietekmējot uzņēmuma reputāciju. Vai uzņēmuma vadītāji to apzinās?

Izmēģinājuma pētījumā (Pilot-Study), ko veica šī darba autore, secināts, ka uzņēmuma reputācija var pasliktināties, ja no darbiniekiem tiek slēptas sliktas ziņas. Pateicoties šim pētījumam, autore šo tēmu pētījusi padziļināti. Svarīgs ir jautājums, kā Latvijas normatīvie akti ietekmē riska, kā arī krīzes komunikāciju un veidu, kā tā tiek vadīta.

### **Promocijas darba mērķi un uzdevumi**

Promocijas darba **mērķis** ir izpētīt to, cik lielā mērā Latvijas tiesību aktu kontekstā komunikācija kā uzņēmējdarbības faktors ietekmē riska un krīzes situācijas Latvijas uzņēmumos, un ieskicēt tiesiskas vadlīnijas attiecībā uz komunikāciju riska un krīzes situācijās.

#### **Promocijas darba uzdevumi:**

1. izpētīt komunikāciju riska un krīzes vadības kontekstā un izstrādāt paraugplānus uzņēmumiem riska un krīzes komunikācijas vadībai;
2. izpētīt domino efektu riska un krīzes komunikācijas aspektā tās vadības kontekstā Latvijā, veicot empīrisko pētījumu, izmantojot anketēšanas, mērķu grupas interviju, statistiskās analīzes un salīdzināšanas metodes;

3. izpētīt riska un krīzes vadības komunikācijas aspektus Latvijā, atlasot un analizējot Latvijas un Eiropas Savienības tiesību aktus, kā arī zinātniskus rakstus un pētniecības projektus, rezultātā izstrādājot vēlamās izmaiņu vadlīnijas esošajos normatīvajos aktos, saistībā ar komunikāciju riska un krīzes situācijā Latvijā.

Promocijas darba **praktiskais mērķis** ir noteikt grozījumus, ko nepieciešams veikt Latvijas tiesību aktos attiecībā uz komunikācijas vadību riska un krīzes situācijās.

### **Objekts**

Nepieciešamās izmaiņas Latvijas Republikas normatīvajos aktos riska, kā arī krīzes komunikācijas vadības kontekstā.

### **Hipotēze**

Promocijas darbā izvirzītā hipotēze ir sekojoša: risks var būt paredzams un neparedzams un var izraisīt krīzi ar domino efekta klātbūtni, kas var tikt risināta, balstoties un ņemot vērā tiesiskos aspektus.

### **Pētījuma novitāte**

Šī pētījuma zinātniskā novitāte ir ieguldījums komunikācijas zinātnē. Apkopotie ekspertu viedokļi un gadījumu izpēte atklājas mijiedarbībā ar normatīvo aktu satura analīzi teorētiskajā izsklāstā, kur analizēta iespēja atsevišķa komunikācijas likuma izstrādei vai nepieciešamajām izmaiņām esošajos normatīvajos aktos. Rezultātā izstrādāti autores ieteikumi, secinājumi un pamatojumi par riska, kā arī krīzes komunikācijas aspekta iekļaušanu normatīvajos aktos, kas saistīti ar uzņēmumiem, to maksātspēju un zināšanām, lai spētu komunicēt riska un krīzes gadījumos, nepakļaujot domino efektam iesaistītās puses. Oriģinalitātes un vērtības kontekstā promocijas darba pētījuma rezultāti var pavērt jaunus apvēršņus riska un krīzes komunikācijas praktiskā pielietojumā un izpētē.

### **Hipotēzes novērtējums**

Promocijas darba sākumā minētā hipotēze – risks var būt paredzams un neparedzams un var izraisīt krīzi ar domino efekta klātbūtni, kas var tikt risināta, balstoties un ņemot vērā tiesiskos aspektus – ir pierādīta. Pētījumā iegūtie dati un rezultāti pierāda, ka pētītie uzņēmumi Latvijā pārsvarā ir saskārušies ar finansiālajām, pakalpojumu sniegšanas, reputācijas, tiesiskās atbilstības un drošības riska kategorijām. Visvairāk pieredzētie krīzes avoti ir slikta vadība, nepareizas vērtības un ekonomikas svārstības. Visās minētajās riska kategorijās un krīzes avotos jeb pirmsākumos tika pieredzētas juridisko aspektu nepilnības komunikācijā un domino efekta klātbūtne. Atsaucoties uz aptauju datiem, promocijas darba rezultāti parāda, ka esošajos normatīvajos aktos Latvijā komunikācijas aspekts nav iekļauts efektīvi un tajos parādās vairāki

problemātiski jautājumi. Šī iemesla dēļ, esošajos normatīvajos aktos ir nepieciešami grozījumi, kuru izstrādē ir jāpiesaista ne tikai tiesību, bet arī komunikācijas zinātņu eksperti.

### **Pētījuma teorētiskais un metodoloģiskais pamatojums**

Pētījums ir starpdisciplinārs, tādēļ bija motivācija izvēlēties plaša spektra metodes, jo kā zināms, komunikācija ir arī daļa no socioloģijas un sociālās psiholoģijas. Pētījumā izmantotas kombinētās pētījuma metodes un nav izvēlēts tradicionālais Karla Popera (Karl Popper) zinātniskais princips, kur ir pieļaujamas pareizās un nepareizās atbildes un tiek definēta zinātniskās hipotēzes analītiska pārbaude. Pētījumā ir izmantotas datu analīzes metodes – literatūras analīzei izmantota satura analīzes kvalitatīvā metode, kas ir teksta analīzes metode kvalitatīviem sociāliem pētījumiem un nodrošina vispārējās pieejas aprakstu, kā arī ļauj kvalitatīvi analizēt dažādus dokumentus, tajā skaitā normatīvos aktus. Satura analīzes procesā ir pētīta zinātniskā literatūra, kā arī izmantoti citi normatīvie un koncepcijas dokumenti un standarti:

- 1) Latvijas un Eiropas Savienības normatīvo aktu satura analīze kā, piemēram, Komerclikums, Maksātnešpējas likums, Elektronisko plašsaziņas līdzekļu likums, Civillikums, Civilprocesa likums, Civilās aizsardzības likums, Darba likums, Latvijas Republikas Satversme, Mediācijas likums, Oficiālo publikāciju un tiesiskās informācijas likums, Civilās aizsardzības un katastrofas pārvaldīšanas likums un dažādi Ministru kabineta noteikumi un publikācijas tiesību jomā u.c. Promocijas darbā tiek dota priekšroka minētajiem tiesību aktiem, jo tie ir visciešāk saistīti ar komunikācijas aspektu;
- 2) Satura analīzē pētīti Latvijas un Eiropas žurnālistu ētikas kodeksi un mediācijas jēdziens Latvijā, kā arī Apvienoto Nāciju Organizācijas Izglītības, zinātnes un kultūras organizācijas (UNESCO) publicētie kodeksi. Darbā izvēlēts analizēt minētos dokumentus, jo tie ir kvalitatīvi Latvijas tiesību aktu paraugi riska un krīzes vadības kontekstā;
- 3) lai analizētu domino efektu, darba autore izmantojusi šādu autoru pētījumus – Abdolhamidzādē (Abdolhamizadeh) (2010), Antonioni (2009), Kozani (Cozzani) (2004), Darbra (2010), Rainerss (Reiners) (2009), Kāns (Khan) (2001), Abasi (Abassi) (2001) u.c. Šie autori izvēlēti, jo domino efekts nav plaši izpētīts, bet šie autori ir visprecīzāk, visdziļāk un viskvalitatīvāk aplūkojuši un izpētījuši domino efektu;

Attiecībā uz riska komunikāciju un vadību izmantoti šādu autoru pētījumi – Alavari (Alhawari) Arnolds (Arnold) (2004), Kozani (Cozzani) (2005), Fārenvalds

(Fahrenwald) (2010), Funstons (Funston) (2003), Frigo (2011), Palenčars (Palenchar) (2005), Vēbers (Weber) (2006), Rovans (Rowan) (2009), Lehtonens u.c (Lehtonen et.al. (2011) u.c. Minētie autori izvēlēti, jo viņu pētījumi ir vistuvākie tēmai par riska vadību domino efekta un tiesību aktu kontekstā;

Attiecībā uz krīzes komunikāciju un vadību izmantoti šādu autoru pētījumi –Bartons (Barton) (2007), Bernsteins (Bernstein) (2012), Boins (Boin) (2000), Bušels (Buchel) (2013), Kombs (Coombs) (2007), Kozani (Cozzani) (2004), Harisons (Harrison) (2011), Huto (Hutto) (2009), Polards (Pollard) (2006), Smits Geigers (Schmitt-Geiger) (2013), Lehtonens u.c (Lehtonen et.al. (2011) u.c. Darbā izvēlēti pētīt minētie autori, jo viņu pētījumi ir vistuvākie tēmai par krīzes vadību domino efekta un tiesību aktu kontekstā.

Pirms iepriekš uzskaitītās literatūras un normatīvo aktu satura analīzes, tika veikta tēmas izpēte un veikta aptauju metode izmēģinājuma pētījumā (Pilot-Study), lai izprastu problēmas, kas saistītas ar krīzi un reputāciju, kuras uzņēmumi ir pieredzējuši. Izmēģinājuma pētījumā tika apkopoti dati, ar mērķi noskaidrot 70 mazo uzņēmumu, kuros ir mazāk par 10 darbiniekiem viedokļus. Mazie uzņēmumi izvēlēti, jo to vadītāji labāk pārzina situāciju un pirms pētījuma tika paredzēts, ka esošajos uzņēmumos varētu būt reputācijas problēmas, kas arī atklājās pētījuma datos, parādot, ka tās ietekmē vadības procesu un uzņēmumu. Jautājumi tika izsūtīti e-pastos. Šīs metodes izmantošana bija nepieciešama, lai veiktu nākamo pētījuma soli.

Nākamā jautājuma grupa, par nepieciešamajām izmaiņām un problemātiku Latvijas normatīvajos aktos, saistībā ar riska, kā arī krīzes komunikācijas vadību, tika uzdots aptaujā 100 uzņēmumiem, lai iedziļinātos problēmā un saprastu, ar tematu saistītos aktuālos problēmjautājumus - galvenos krīžu tipus un kategorijas, ar kurām uzņēmumi ir saskārušies, noskaidrotu, vai uzņēmumiem ir riska, kā arī krīzes komunikācijas plāni, kādi elementi ir tajos. Vēl aptaujā noskaidrots, kuri normatīvie akti ir svarīgi, ja uzņēmums saskaras ar riska vai krīzes situācijām, kā arī, vai ar esošo regulējumu ir pietiekami, vai arī nepieciešamas kādas izmaiņas esošajā sistēmā. Jautājumi nosūtīti e-pastā. Abos minētajos gadījumos izmantota divpakāpju aptauja.

Pētījumā izmantotas gadījumu izpētes un uzņēmumu analīze, ar mērķi noskaidrot nepieciešamās izmaiņas un problemātiku risku un krīzes komunikācijas vadības kontekstā Latvijā. Savukārt, lai padziļinātu pētījumu, tika veikta aptaujas metode - intervijas ar padomes vadītājiem, juristiem, psihologiem un komunikācijas speciālistiem bankrotējušos un citos uzņēmumos.



Pētījuma gaitā, apstrādājot iegūtos datus, noskaidrojās, ka pašregulācija juridisko aspektu kontekstā riska, kā arī krīzes komunikācijā nestrādā pilnīgi, esošais normatīvais regulējums ir nepietiekams, jo nav piespiedu mehānisms, kas liktu sakārtot uzņēmumu iekšējo vadības sistēmu, tādejādi nepieļaujot, ka domino efekta ietekmē cieš iesaistītās puses. Lai apstiprinātu vai kritizētu nepieciešamo izmaiņu iespējamību esošajos normatīvajos aktos, veiktas intervijas noteiktai mērķgrupai ar valdes locekļiem, tiesību zinātņu speciālistiem, psihologiem un komunikācijas praktiķiem bankrotējušos, un ne tikai uzņēmumos.

### **Pētījuma sistēma**

Izmēģinājuma pētījumā (Pilot-Study) tika iekļauti 70 mazie uzņēmumi ar mazāk kā 10 darbiniekiem, kā rezultātā tika saņemtas 50 atbildes par sekojošiem galvenajiem jautājumiem:

- 1) Vai komunikācija uzņēmumā ir ietekmējusi reputāciju?
- 2) Vai ilgstošas krīzes gadījumos uzņēmumos ir pamanīts “domino efekta” aspekts?
- 3) Vai uzņēmuma reputācija var pasliktināties, ja tikai uzņēmuma darbinieki ir informēti par noteiktu problēmu, kas var izraisīt sekas?

Uzņēmumi pētījumā izvēlēti netīši no četriem Latvijas reģioniem (Kurzeme, Zemgale, Vidzeme, Latgale) un atsevišķi izvēlēta Rīga. Tas nozīmē, ka no katra minētā reģiona un Rīgas ir 14 uzņēmumi.

Juridiskie aspekti riska, kā arī krīzes komunikācijas kontekstā pētīti aptaujā, kurā iekļautas intervijas ar 100 uzņēmumu vadītājiem, noskaidrojot viedokļus par riskiem un to tiesiskajiem aspektiem Latvijā. Intervētie uzņēmumu pārstāvji vai vadītāji ir saskārušies ar riskiem, kā arī krīzēm. Šī iemesla dēļ tie izvēlēti pētījumā. Arī minētie uzņēmumi pētījumā izvēlēti netīši no četriem Latvijas reģioniem (Kurzeme, Zemgale, Vidzeme, Latgale) un atsevišķi izvēlēta Rīga. Tas nozīmē, ka no katra minētā reģiona un Rīgas ir 20 uzņēmumi, lai veidototos iespējami visaptverošs pārskats par situāciju Latvijā.

Lai iegūtu nepieciešamo informāciju, izvēlēta aptauja, jo tās tiek lietotas gadījumos, ja ir jāiegūst dati, kuru nesējs ir cilvēks. Tā palīdz noskaidrot informāciju par iemesliem, interesēm, plāniem, emocijām, attiecību struktūru utt. Aptaujas mērķis bija apkopot informāciju par riskiem un krīzēm, ko uzņēmumi ir pieredzējuši.

Pētījuma process sastāvēja no trīs daļām:

- 1) Pirmie bija kontaktjautājumi, lai radītu respondentu interesi aptaujas procesā. Jautājumi bija vienkārši un saprotami;
- 2) Otrā jautājumu grupa ir sarežģītāka, bet jautājumi formulēti saprotami, ar mērķi noskaidrot katra individuālās domas. Tika lietoti strukturētie un nestrukturētie atbilžu

varianti. Strukturātie jautājumi veidoti jau ar gataviem atbilžu variantiem uz atbilžu skalas;

- 3) Lietoti arī dihotomi atbilžu varianti, kas norāda uz kopīgiem un savstarpēji izslēdzošiem iezīmju pāriem. 93 no 100 aptaujām tika aizpildītas.

Demogrāfiskie dati:

- 1) No 100 uzņēmumiem aptaujā noskaidrots, ka 64 uzņēmumi ir jaunāki par 5 gadiem, 17 uzņēmumi ir pastāvējuši no 6 – 10 gadiem, savukārt 10 aptaujātie no 11 – 20 gadiem un divi no tiem vairāk kā 21 gadus veci;
- 2) 23 pētītajos uzņēmumos ir 21 un vairāk darbinieku, 43 ir 6 – 10 darbinieki un 21 ir pieci vai mazāk, sešos gadījumos ir 11 – 20 darbinieki.

Riska un krīzes komunikācija un likumi analizēti no sekojošu komunikācijas normu perspektīvas – tiesības, embargo (šajā aspektā domāts kā aizliegums izplatīt informāciju pirms laika), aizliegumi un pienākumi. Autore analizējusi esošos komunikācijas aspektus Latvijā (Latvijas Republikas Satversmē, Civillikumā, Civilprocesa likumā, Maksātnespējas likumā, Elektronisko plašsaziņas līdzekļu likumā u.c. saistošajos normatīvajos aktos), kā arī saistošās Eiropas Savienības direktīvās. Analizēti arī komunikācijas aspekti Latvijas un Eiropas Savienības dalībvalstu žurnālistu ētikas kodeksos, mediācijas koncepts un likums un citi, spēkā esošie juridiskie aspekti.

Lai padziļināti pētītu iegūtos datus, intervijā 100 uzņēmumiem jautāts viedoklis par nepieciešamajām izmaiņām un problēmām normatīvajos aktos, kas saistītas ar riska un krīzes komunikāciju. Iegūti dati no uzņēmumu valdes locekļiem, vadītājiem, juristiem un advokātiem, psihologiem un komunikācijas praktiķiem un ekspertiem, kuri arī ir strādājuši minētajos bankrotējošos vai krīzi piedzīvojušos uzņēmumos. Dati analizēti mijiedarbībā ar teorētiskajiem avotiem, izmantojot satura analīzes, statistiskās un tiešās vērojuma metodes. Galvenais mērķis pētījumam – izstrādāt vadlīnijas iespējamam riska, kā arī krīžu komunikācijas likumam Latvijā, kas varētu tikt pieņemts Parlamentā.

Respondenti aptaujā izvēlēti no dažādām, saistītām sfērām un intervēti mērķgrupas intervijā, kur analizēti konkrēti gadījumi:

- 1) Pirmais aptaujas respondents ir valdes priekšsēdētājs grāmatu mazumtirdzniecības jomā, kura uzņēmums bankrotēja (X uzņēmums). 2009.gadā uzņēmums kļuva maksātnespējīgs negodīga piegādātāja un iesaistīto partneru aktivitāšu dēļ;
- 2) Otrās aptaujas respondents Y patlaban ir komunikācijas direktors un jurists, bet iepriekš bijis valdes priekšsēdētājs ēdināšanas pakalpojumu jomā. Uzņēmums kļuva

maksātnespējīgs 2007.gadā, negodīgas esošā uzņēmuma amatpersonas un sliktas vadības iesmeslu dēļ;

- 3) Respondents W ir uzņēmums, kurš cieta finansiālā krīzē 2009.gadā, bet nebankrotēja. Uzņēmums ir pastāvējis vairāk kā 20 gadus ar vairāk nekā 20 darbiniekiem. Tas pieredzēja finansiālās, organizatoriskās, pakalpojumu sniegšanas, juridiskā regulējuma, reputācijas, operatīvās, komerciālās, projekta vadīšanas, stratēģisko tehnoloģiju un citas riska kategorijas. Respondents W uzkata un dalās pieredzē, ka nopietna riska kategorija ir pieredzējuša darbinieka nāve;
- 4) Lai noskaidrotu viedokļus un praksi par emociju iekļaušanu juridiskā regulējumā, autore intervē respondentu Z, kas ir psihologs ar 27 gadu pieredzi;
- 5) Lai noskaidrotu viedokļus un juridiskos ietvarus, dati no individuālām intervijām, kas iegūti komunikācijas, psiholoģiskajā un tiesību zinātņu jomā, iekļauti starp teorētiskām nostādnēm un atklājumiem mijiedarbībā, jo pētījums ir starpdisciplinārs, kas ietver vairākas nozares.

### **Metodoloģiskā pieeja**

Autore sniegusi kritisku jaunākās literatūras un tiesību aktu pārskatu attiecīgajā jomā. Intervēti psiholoģijas un tiesību sfēras speciālisti, jo šis ir starpnozaru pētījums. Autore darba izstrādes gaitā saņēma atbalstu pētāmās tiesību jomas virziena izvēlē no tādiem zinātņu speciālistiem kā Jānis Načisčionis, Aigars Strupišs, Aldis Gobzems, Aivars Endziņš, Ingrīda Veikša, Uldis Ķinis, Dainis Pilskungs, Regnārs Jansons u.c.

Motivācija lietot minētās metodes ir saistīta ar nepieciešamību izpētīt literatūru un, balstoties uz šiem izpētēs datiem, pētīt to dziļāk. Izmēģinājuma pētījums veikts, lai iegūtu pamata datus. Intervijās iekļauti dažādu nozaru speciālisti – psiholoģijas, komunikācijas un tiesību zinātņu nozarē.

### **Pētījuma periods un vieta**

2007. –2018. gads, Latvija.

### **Pētījuma ierobežojumi**

Šī ir ļoti plaša tēma. Autore izvēlējās ierobežot pētījumu un saprot, ka nepieciešams izstrādāt tiesību aktus saistībā ar komunikāciju riska, kā arī krīzes situācijās vai veikt grozījumus esošajos Latvijas tiesību aktos, tāpēc tika izpētīti dažādi Latvijas tiesību akti, veikts ES un citu valstu pieredzes salīdzinājums, intervēti bankrotējušu uzņēmumu vadītāji, juristi un psihologi Latvijā. Pētījums ir starpdisciplinārs un visi tajā iekļautie aspekti ir svarīgi, kā arī apskatīti mijiedarbībā.

## **Promocijas darba apjoms un struktūra**

Šis promocijas darbs sastāv no ievada, metodoloģiskās koncepcijas, 4 nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem. Pirmajā nodaļā aplūkota komunikācijas procesu būtība riska, kā arī krīzes situācijās domino efekta kontekstā. Otrajā nodaļā aplūkota tiesiski korekta komunikācija riska situācijās, riska vadības kontekstā. Trešajā nodaļā aplūkota tiesiski korekta komunikācija krīzes situācijā, krīzes vadības kontekstā. Ceturtajā nodaļā analizēts komunikācijas tiesiskais aspekts riska un krīzes procesos Latvijas Republikas un ES tiesību aktos, kā arī izstrādāti ieteikumi vēlamajām izmaiņām tiesību aktos, attiecībā uz komunikāciju riska, kā arī krīzes situācijās Latvijā.

## **Promocijas darba satura konspektīvs izklāsts**

### **1. Domino efekts riska un krīzes komunikācijā vadības kontekstā**

Pirmajā nodaļā darba autore aplūko un analizē domino efektu komunikācijā riska, kā arī krīzes situācijās vadības kontekstā. Riski un krīzes ir ļoti cieši saistītas ar domino efektu, kas nozīmē, ka jebkura krīzes situācija var izvērsties. Pirmkārt, ir svarīgi izskaidrot domino efekta aspektu, kas šobrīd ir aktuāli arī Latvijā. Krīze vienā uzņēmumā var ietekmēt citus uzņēmumus. Šajā nodaļā detalizēti aplūkots un analizēts domino efekts komunikācijā riska, kā arī krīzes situācijās. Mērķis ir analizēt domino efekta teoriju būtību, aplūkot izmēģinājuma projektu “Domino efekta ietekme” un tā rezultātus, kā arī risku un krīžu tiesiskos aspektus, ciktāl tie ietekmē uzņēmumus.

Daudzās finanšu krīzēs pasaulē ir bijis vērojams domino efekts. Pēckrīzes vadība un komunikācija ir nepieciešama, lai izvairītos no šī stratēģiskā pēckrīzes posma. Saskaņā ar Faganela (Faganel) (2011) pausto viedokli, pēc 2007. gada finanšu krīzes Savienotajās Valstīs bija vērojams domino efekts, kas, tiecoties pēc monetāras veselības, radīja globālu ētisko vērtību zudumu. Atsevišķi pilsoņi, kuri bija dzirdējuši sludinātājus sakām, ka tērēt naudu un būt parādā nav nekas slikts, pēkšņi saskārās ar vilšanos un realitātes apjausmu. Lai izvairītos no domino efekta “trauksmes vadības”, skaidras darbības ir ļoti svarīgas.

Domino efekts ir sastopams dažādās institūcijās. Arvien biežāk lielu katastrofu rezultāts ir resursu un cilvēku dzīvības vai to apdraudējums, kur ir vērojama domino efekta klātbūtne. Tas var notikt dažādos veidos, taču būtisks aspekts vienmēr ir jautājums par to, vai tas ir saistīts ar vienu rūpnīcu vai virzās tālāk no vietas, kur negadījums noticis. Saskaņā ar šo kritēriju, Rainers (Reiners) ir identificējis divas domino efekta kategorijas – iekšējo un ārējo (Rainers, 2010: 11). Iekšējā (tikai konkrētā uzņēmumā) domino efekta kategorija nozīmē, ka negadījuma saasināšanās notiek tikai, piemēram ķīmiskas rūpnīcas ietvaros. Ārējais (starp vairākiem uzņēmumiem)

domino efekts notiek ārpus uzņēmuma robežām, kur negadījums ir sācies. Savukārt ārējam domino efektam ir daudz smagākas sekas, nekā iekšējam un ietekmes apgabals ir daudz lielāks, kā arī ir iekļauts lielāks resursu skaits. (Darbra & Palacious, Casal, 2010: 531). Teorētiskajās nostādnēs ir izvirzītas vairākas domino efekta definīcijas. Rainers ir uzskaitījis trīspadsmit definīcijas, kuras ir kodolīgas (piemēram., “notikums vienā vienībā, kas izraisa tālāku notikumu citā”) (Reiners, 2010: 11), vienlaicīgi pārējās definīcijas ir daudz sarežģītākas. Lielākā daļa no definīcijām ietver trīs konceptus:

1. “galvenais jeb pirmais” notikums, kā piemēram uzgunsgrēks vai sprādziens notiek īpašā vienībā;
2. Negadījuma izplatīšanās citās vienībās vai iekārtās ir rezultāts sākotnējam notikumam;
3. “Eskalācijas”, jeb procesa paplašināšanās efekts, kas noved pie krīzes vispārējām sekām, izraisot nākamās negadījumus, ir jau ar daudz smagākām sekām, nekā sākotnējais notikums.

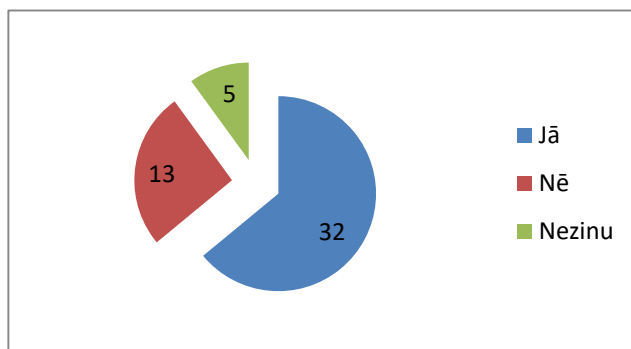
Starp daudzajām minētajām un ierosinātajām domino efekta definīcijām zinātniskajā literatūrā Delvosalle ietver minētos trīs aspektus, kuri šķiet piemēroti pētījuma dziļākai izpētei: “notikumu kaskāde, kuros iepriekšējā negadījuma sekas palielinās, gan telpā, gan laikā noved pie sekojoša nākamā lielā negadījuma.” (Delvosalle, 1996: 9). Šo definīciju promocijas darba autore lieto kā struktūru, lai analizētu negadījumus, dažādās gadījuma izpētēs. Ja negadījums vai risks ietver domino efektu, ir nepieciešams aprēķināt patieso laika un ietekmes distanci. Šīs skaitliskās vērtības atspoguļo relatīvo nozīmības līmeni un bīstamību, kā arī domino efekta turpināšanās rādītājus. Šis laika distances mērījums ir svarīgs lēmumu pieņemšanas aspektā, lai nodrošinātu drošu tālākā procesa vadību. Pamatojoties uz definīcijām, ir skaidrs, ka riska, kā arī krīzes komunikācijas plānos uzņēmumos ir jābūt iekļautām aprēķinātām domino efekta vērtībām, savienojot šos datus ar lēmumiem. Tas lēmumu pieņēmējiem atvieglo dzīvi, jo cilvēkam ir bioloģiski ieprogrammētas jūtas. Atsaucoties uz Vilsu (Wills), cilvēka un dzīvnieku darbības ir instinktīvas un izskaidro lielāko daļu uzvedības motīvus (Wills, 2000: 243). Krīzes situācijas bieži ir saistītas ar haosu un lēmumi pieņemti lielā steigā, lielākoties balstoties uz instinktiem. Šie instinktīvie lēmumi parasti nav labvēlīgi uzņēmumiem, jo tie nav balstīti uz teorētiskām nostādnēm un tiem var būt slikta ietekme nākotnē. Šī iemesla dēļ ir nepieciešama riska, kā arī krīzes komunikācijas plānošana.

Gadījuma izpētē šajā nodaļā apskatīti sekojoši piemēri. Latvijā 2009.gada rudenī, mobilo sakaru uzņēmums Tele 2 organizēja viltotu meteorīta nokrišanas mārketinga akciju Mazsalacā, tā ir liecinājis mārketinga un komercdirektors Jānis Sprogis. Meteorīta nokrišanas gadījuma izpētē tika iesaistīti daudz glābšanas dienesti, kas ir izmaksājis lielus un nelietderīgus finanšu resursus.

Pēc šī gadījuma valdība reaģēja un izstrādāja vairākus grozījumus normatīvajos aktos, lai šādu situāciju nākotnē nepieļautu. Savukārt uzņēmums riskēja ar savu reputāciju, apzināti maldinot cilvēkus un pret šīm darbībām nebija noteiktas stingras sankcijas, jo tajā brīdī spēkā esošie normatīvie akti šādus gadījumus neregulēja. Tā vietā uzņēmums piesaistīja uzmanību, palielinot savu klientu skaitu. Gadījums bija apzināta klientu maldināšanas kampaņa, kuras laikā notika komunikācija ar sabiedrību, ar domino efekta spēku izplatījās informācija un uzņēmuma reputācija bija pakļauta riskam. Lielā daļā gadījumu krīzes sekas ir apdraudējums uzņēmuma reputācijai un uzņēmumi ir gatavi krīzes vadībai, bet nav sagatavojušies reputācijas apdraudējumam. Korporatīvais reputāciju eksperts Andrevs Grifins (Andrew Griffin) ir argumentējis, ka “krīzes situācijas, ar kurām uzņēmumi saskaras ir vieglāk pārvaldīt nekā tās, kuras rada paši uzņēmumi”. Šajā gadījumā Tele2 iespējams neaptvēra, ka meteorīta “viltojums” izraisīs ilgtermiņa krīzi reputācijai ar domino efekta spēku.

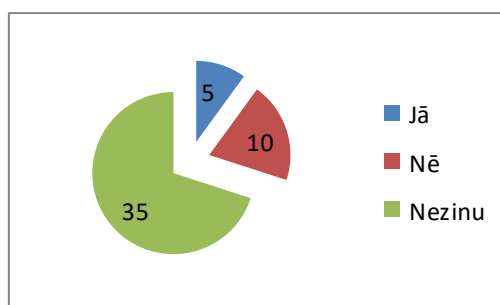
Savukārt 2008.gadā Parex Bankas krīzē, kurā Latvijas valsts par simbolisku samaksu iegādājās banku, domino efekta ietekmē notika masveida cilvēku uzkrājumu izņemšana no bankas. Sākotnēji valdība runāja par investīcijām 200 miljonu LVL apmērā, lai gan dažas dienas vēlāk apstiprinājās, ka būs nepieciešami daudz lielāki resursi. Sabiedrībā tika apspriests bankas stabilizācijas un glābšanas plāns. Valdība bija atbildīga par bankas pārņemšanas noteikumu analīzi. Masveida naudas izņemšana izraisīja “lavīnas efektu”. Ikvienu banku var nonākt krīzes situācijā, ja noguldītāji masveidā sāk izņemt savus uzkrājumus. Parex bankas gadījumā var secināt, ka baumām un komunikācijai bija netieša ietekme uz uzņēmuma iekšējām un ārējām attiecībām, tajā skaitā starptautiskām, valsts ekonomisko situāciju, sociālkultūras attiecībām, valdības politiku, zinātnei un tehnoloģijām.

Šajā darbā, lai noskaidrotu viedokļus Latvijas uzņēmumos, tika veikta izmēģinājuma pētījuma aptauja. Tika iesaistīti 70 mazi uzņēmumi, kuros strādā mazāk par 10 darbiniekiem, un no viņiem tika saņemtas 50 atbildes. Kā redzams 1.1. attēlā, 32 no 50 respondentiem saka, ka komunikācijai ir ietekme uz uzņēmuma reputāciju, 13 respondenti to noliedz un pieciem nav atbildes uz šo jautājumu. Tādejādi pētījuma dati uzskatāmi parāda, ka reputācija un komunikācija ir saistītas un tām ir savstarpēja ietekme. Komunikācija var ne tikai ietekmēt, bet noteiktās situācijās arī glābt uzņēmuma reputāciju, ar nosacījumu, ja tā ir skaidra, teorētiski un juridiski korekta un piemērota noteiktam uzņēmumam. Protams, lai to realizētu, ir nepieciešamas zināšanas šajā nozarē.



**Att. 1.1. Komunikācijas ietekme uz uzņēmuma reputāciju**

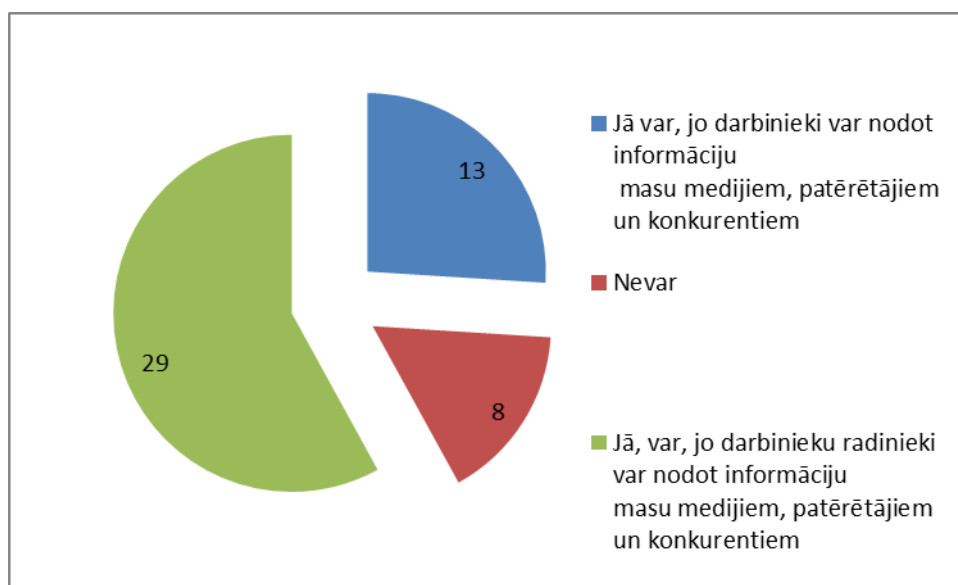
Savukārt 1.2. attēlā ir parādīts, ka 35 uzņēmēji nezina, vai uzņēmumā ir pieredzēts “domino efekts” krīzes laikā un neapzinās tā ietekmi uz saistītajiem uzņēmumiem. Desmit respondenti saka, ka tāds nav bijis, kamēr pieci uzņēmumi apgalvo, ka ir manīta domino efekta klātbūtne. Tas nozīmē, ka domino efekta ietekme lielākā vai mazākā mērā ir vērojama un var ietekmēt personas, kā arī apkārtējo vidi, pat ja tās nav vainojamas notikumā, bet šis aspekts ir jāpēta dziļāk, jo tas var ietekmēt un sasniegt saistītās personas, pat ja tās nav cieši saistītas ar esošo notikumu vai krīzi. Šajā aspektā ir jūtama normatīvā regulējuma nepieciešamība.



**Att. 1.2. “Domino efekts” krīzes gadījumos uzņēmumos**

Attēlā 1.3. ir redzams, ka 29 uzņēmumi tic, ka uzņēmuma reputācija var pasliktināties, jo darbinieku radinieki var nodot informāciju masu medijiem, klientiem, piegādātājiem un konkurentiem. 13 respondenti ir pārliecināti, jo paši darbinieki var nodot šo informāciju tālāk, kamēr astoņi uzskata, ka tas nav iespējams. Tātad, lielākā daļa respondentu – 42 piekrīt, ka reputācija var pasliktināties, ja ir iesaistīti darbinieki vai viņu radinieki. Tātad, balstoties uz šiem datiem ir jāsecina, ka domino efekts informācijas izplatīšanā, reputācija un komunikācijas aspekts ir ļoti svarīgi riska un krīzes situācijās un ietver tieši un netieši saistītās personas un darbiniekus, tādēļ ir svarīgi krīzes situācijās veidot skaidras komunikācijas vadlīnijas, lai izvairītos no sagrozītas informācijas masu medijiem, patērētājiem, piegādātājiem un konkurentiem. Komunikācijas teorijā arī informācijas izplatīšanā riska, kā arī krīzes situācijās ir svarīga “sīpola metode”, ja runa ir par saistītajām personām vai auditoriju. Esošā pētījuma dati

rāda, ka šajā gadījumā saistītās un notikumam tuvākās personas ir darbinieki un viņu radnieki, jo tie var nodot informāciju masu medijiem, patērētājiem un konkurentiem. Tas nozīmē, ka krīzes situācijās ir svarīgi vispirms strādāt ar darbiniekiem un tas ir komunikācijas kanālu pats sākums. Radnieki ir nākamais solis, kas nav mazsvarīgs, jo tie var būt radnieki citām saistītajām personām, patērētājiem vai piegādātājiem. Šis ir svarīgs aspekts, lai izvairītos no liekām baumām un nepārbaudītas informācijas izplatīšanās.



**Att. 1.3. Uzņēmuma reputācijas pasliktināšanās, ja darbinieki ir informēti par reālo situāciju krīzes**

Izmēģinājuma pētījums palīdzēja autorei noteikt uzņēmumu viedokli un zināšanas par komunikāciju, kas var ietekmēt viņu uzņēmumus. Turpmākajā promocijas darba gaitā veikta papildus izpēte un iesaistīti vēl vairāki respondenti.

Galvenais izmēģinājuma pētījuma secinājums ir tas, ka reputāciju var ietekmēt ar risku un krīzi saistītos procesus. Patiesi, uzņēmuma reputāciju var iznīcināt vien dažās sekundēs. Nepareiza reakcija, nepiemērota rīcība, darba strīds, krāpnieciska darbība ar izstrādājumu vai nepareizā laikā veikta reorganizācija vienā mirklī var pazudināt nevainojamu reputāciju, kas bija izveidojusies, pateicoties teicamiem rezultātiem un smagam darbam. Labi pārvaldītam un uz reputācijas izveidošanu vērstam uzņēmumam nav jābūt bezspēcīgam, saskaroties ar reputācijas problēmām.

Galvenie pētījuma rezultāti, balstoties uz satura un gadījuma analīzi, kā arī izmēģinājuma pētījumu:

1. Domino efektam piemīt ātrums, noteikts laika intervāls un spēks, kā rezultātā arī komunikācija ir ar lielāku ātrumu, īsāka termiņa un lielāka spēka izpratnē;



2. Domino efektu veido četri cēloņi – pirmcēlonis, slēpti cēloņi, cilvēciski cēloņi un fiziski cēloņi, kur slēptie cēloņi ļoti bieži izraisa krīzes, jo to pamatā ir pārstāvja meli tādā veidā ietekmējot uzņēmuma reputāciju;
3. Domino efekts var izpausties uzņēmuma iekšējā un ārējā vidē, kur efekta izpausmēm ārējā vidē ir daudz smagākas sekas nekā iekšējā vidē, jo ietekmētā zona ir lielāka un iesaistīts lielāks resursu daudzums;
4. Uzņēmumiem jātiecas izvairīties no domino efekta, iekļaujot šo aspektu riska un krīzes komunikācijas plānos.

Attiecībā uz komunikāciju riska, kā arī krīzes situācijā, ir nepieciešams vispārējs tiesisks regulējums, kas būtu saistošs ikvienam uzņēmumam. Pašregulācija nedarbojas un uzņēmumi ir pakļauti domino efektam. Tas nozīmē, ka viena uzņēmuma krīze var izraisīt nākamo. Risinājums varētu būt likums, kas nosaka riska, kā arī krīzes komunikācijas galvenās vadlīnijas. Likuma vienam no mērķim būtu jāparedz izvairīšanos no domino efekta jeb ķēdes reakcijas, kas krīzes situācijās ietekmē citus uzņēmumus, sabiedrību un valsti. Pamatojoties uz šo secinājumu, nākamās promocijas darba nodaļas autore velta Latvijas un citu valstu tiesību aktu analīzei, satura analīzei, sniedzot arī piemēru likuma vadlīnijām par komunikāciju riska, kā arī krīzes situācijās.

## 2. Riska komunikācija

Šīs nodaļas mērķis ir aplūkot un analizēt jēdziena – riska komunikācija – būtību. Autore vispirms salīdzina dažādu autoru darbos aplūkotos jēdzienus: risks, riska vadība un riska komunikācija. Katrā apakšnodaļā autore piedāvā savas definīcijas. Šajā promocijas darbā aplūkoti tikai ar uzņēmējdarbību saistītie riski. No komunikācijas teorijas aspekta tiek analizētas Kovello (Covello) (1992), Makkoma (McComas) (2006), Palenčara (Palenchar) (2005), Komba (Coombs) (2012) un Fišhofa (Fischhoff) (1995), kā arī citas riska komunikācijas teorētiskās nostādnes.

Lai ieviestu skaidrību sarežģītajā tēmā, kas saistīta ar riska komunikāciju, vispirms nepieciešams izskaidrot riska definīcijas. Termins radies no franču valodas vārda “risque” un itāļu – “risco”. Pirmo reizi šis termins izmantots apmēram 1661. gadā. Vebstera vārdnīcā (*Webster dictionary*) risks definēts kā “zaudējuma vai ievainojuma iespējamība”. Risks ir situācija, kurā kāds vai kaut kas rada vai norāda uz apdraudējumu. Uzņēmuma risks varētu būt saistīts ar noplūdi no cauruļvadiem, kas rada risku, ka no šiem cauruļvadiem vidē varētu izplatīties ķīmiskas vielas. Trešā definīcija ir ar galveno priekšmetu saistīto zaudējumu vai apdraudējumu iespējamība apdrošināšanas līgumā. Vēl kāds aspekts ir šāda zaudējuma iespējamības pakāpe – persona vai priekšmets, kas norādīts kā apdrošinātāja apdraudējums, vai

apdrošināšanas apdraudējums, kas saistīts ar konkrētu cēloni vai avotu. Risks ir arī iespēja, ka ieguldījums (akcijas vai preces) zaudēs vērtību.

Savukārt Oksfordas vārdnīcā (*Oxford dictionary*) rakstīts, ka risks saistīts ar situāciju, kurā kāds ir pakļauts briesmām. Risks ir iespējamība, ka varētu notikt kas nepatīkams vai nevēlams. Tas saistīts ar kaitējumu vai zaudējumu iespējamību kaut kam, kas ir apdrošināts, piemēram, visu risku apdrošināšanu profesionāliem fotogrāfiem. Saskaņā ar Burtsa (Burt) (1998) pausto, risks ir iespējamība, ka notikums īstenosies. Epidemioloģijā šo terminu visbiežāk izmanto, lai izteiktu iespējamību, ka konkrēts iznākums būs rezultāts pakļaušanai konkrētiem apstākļiem. Kaplāns (Kaplan) norāda, ka kvantitatīvu riska definīciju veido trīs aspekti (Kaplan, 2001: 89). Definīcija ir paplašināta, lai iekļautu nenoteiktību un pabeigtību, kā arī šajā jautājumā minēta Baijesa teorēmas izmantošana. Definīcija ir izmantota, lai aplūkotu tādus jēdzienus kā “relatīvais risks”, “riska relativitāte” un “riska pieņemamība”. Saskaņā ar Kaplāna rakstīto, risks = nenoteiktība + zaudējums. Autore nepiekrīt Kaplāna viedoklim, jo risks ne vienmēr ir nenoteiktība. Vebstera vārdnīcā apdraudējums definēts kā “briesmu avots”, bet risks – kā “zaudējuma vai ievainojuma iespējamība” un “šāda zaudējuma iespējamības pakāpe”. Citiem vārdiem sakot, apdraudējums vienkārši ir briesmu avots. Riskā iekļauta iespējamība avotam pārtapt par reālu zaudējuma, ievainojuma vai kādu kaitējuma veidu. Kaplāns piedāvā simbolisku vienādojumu:

$$\text{risks} = \text{apdraudējums/drošības pasākumi}$$

Šajā vienādojumā paredzēts, ka riskus var samazināt, pastiprinot drošības pasākumus, taču nevienā mirklī riska līmeni nevar samazināt līdz nulles vērtībai. Jebkāds risks var būt neliels, taču ne neiespējams. “Drošības pasākumu” jēdzienā iekļauta ideja par vienkāršu apzināšanos, tā kā risku apzināšanās tos samazina. Tas, ka zināt par bedri, kas atrodas uz ceļa aiz pagrieziena, ir mazāks risks nekā tas, ka braucat, neko nezinot par šo bedri.

Lehtonens (Lehtonen) risku definē kā “paredzētu negatīva notikuma iespējamību vai varbūtību”. Savukārt Austrālijas–Jaunzēlandes Riska vadības standartā risks definēts kā “iespējamība, ka notiks kaut kas, kas ietekmē mūsu mērķus. Tā ir iespēja, vai nu gūt labumu, vai nu ciest zaudējumus. To izsaka ar iespējamību un sekām” (Lehtonen *et al*, 2001: 11). Daudzi autori Rogovs, Balabanovs, Grečves, Meļņikovs u.c. (Rogov, 2011; Balabanov, 1996; Grachev, 2004; Melynikov, 2001 u.c.) definējuši risku un lielākajai daļai definīciju ir līdzīgas iezīmes. Šo iezīmju pamatā ir neskaidrība par to, kas izteikts ar neskaidrību par nākotni. Visās definīcijās iekļauta vairāku līmeņu un pakāpju sasaistīšana, un daudzās definīcijās apgalvots, ka attiecīgo rezultātu ietekmē ir viens vai vairāki iemesli.

Apkopojot dažādu autoru definīcijas, autore rada papildinātu riska definīciju – tā ir iespējamība, ka viens vai vairāki notikumi, kas nav obligāti saistīti, attiecīgajam uzņēmumam rada pozitīvus, negatīvus, izdevīgus vai neizdevīgus rezultātus.

Uzņēmējdarbības vārdnīcā risks definēts kā kaitējuma, ievainojuma, atbildības, zaudējuma vai jebkāda cita negatīva notikuma iespējamība vai draudi, ko rada ārēja vai iekšēja neaizsargātība un no kuras var izvairīties, īstenojot preventīvus pasākumus.

Autore apkopojusi aprakstus un noteikusi savu riska definīciju jebkurā uzņēmumā:

**Risks ir paredzama vai neparedzama iespējamība, kas var izraisīt negatīvus vai pozitīvus notikumus vai krīzi jebkurā uzņēmumā, ar pozitīvām vai negatīvām sekām jebkurā sektorā.**

Ir svarīgi pārskatīt riska vadības sistēmas, kā arī riska vadību. Tas īpaši paredzēts riska vadības nostādņu un plānu, kā arī risku, riska kritēriju, riska risinājumu, kontroles, atlikušo risku un riska novērtējuma pārbaudei. Autore apkopojusi šos aprakstus, lai izveidotu skaidrāku riska vadības definīciju jebkurā uzņēmumā:

**Riska vadība sadalīta divos posmos (risku noteikšana un rīcība ar tiem veidā, kas ir vispiemērotākais, ņemot vērā uzņēmuma investīciju mērķus). Risku noteikšana ietver noteikšanu, analīzi un novērtēšanu, kā arī tiesiski korektu komunikāciju saistībā ar pirmo vadības procesa posmu. Rīcība saistībā ar riskiem ietver lēmumu pieņemšanu, kontroli, izvairīšanos, samazināšanu, nepieņemamu risku novēršanu, kā arī tiesiski korektu komunikāciju saistībā ar otro vadības posmu.**

Nākamais posms šī jautājuma risināšanā ir aplūkot riska komunikācijas definīcijas. Autore analizējusi teorētiskās nostādnes un definīcijas, lai rezultātā izveidotu savu definīciju riska komunikācijai jebkurā uzņēmumā:

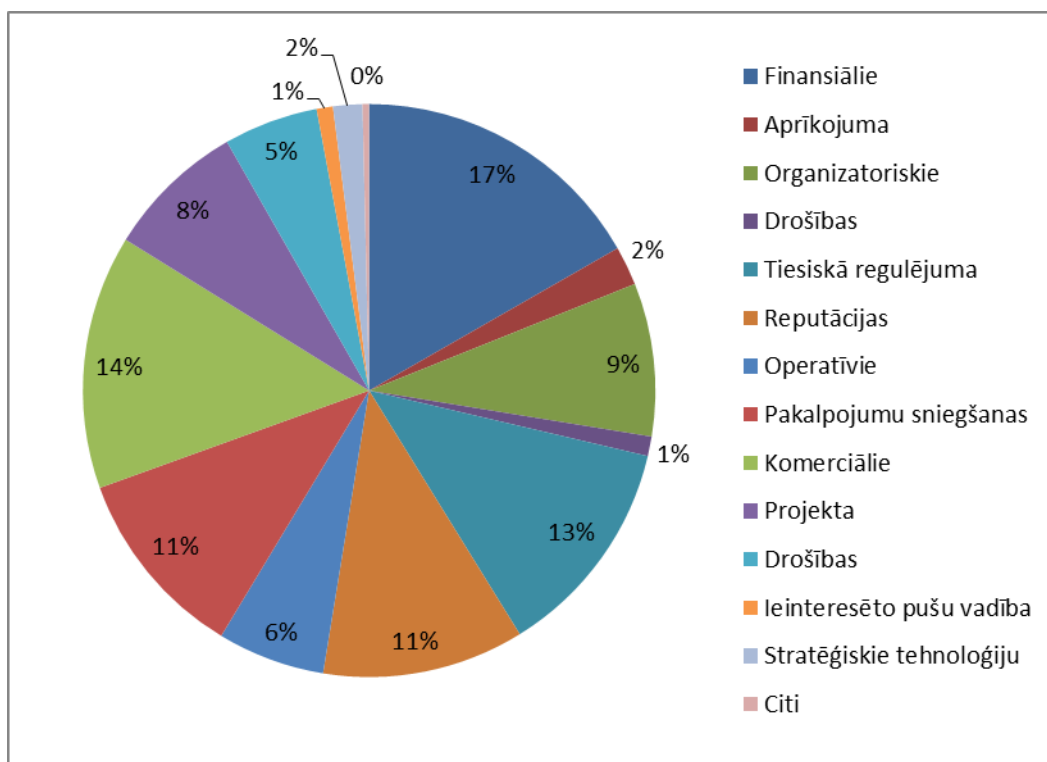
**Riska komunikācija ir divvirzienu process, kura gaitā jebkurā uzņēmumā un starp visām ieinteresētajām pusēm abos virzienos tiek virzīta tiesiski korekta informācija par riskiem. Šī informācija ir skaidra, saprotama un tiek virzīta pa tuvākajiem komunikācijas kanāliem.**

Izmēģinājuma pētījumā, pamatojoties uz teorētiskajām nostādnēm, tiek analizētas un aptaujā noteiktas riska kategorijas un tipi, ar kuriem ir saskārušies uzņēmumi Latvijā. Ierastākās uzņēmējdarbības riska kategorijas ir – finansiālās, aprīkojuma, organizatoriskās, drošības, tiesiskās atbilstības, reputācijas, operatīvās, pakalpojumu sniegšanas un komerciālās. Tālāk tiek aprakstītas un analizētas dažas no minētajām kategorijām. Finansiālā riska kategorija iekļauj naudas plūsmu, budžeta prasības, nodokļu saistības, kreditoru un debitoru vadību, kompensācijas un citas kontu pārvaldības problēmas. Ikviens uzņēmums var saskarties ar finansiāliem riskiem

un gandrīz visas krīzes ir saistītas ar tiem. Autore uzsver, ka tā ir vislielākā, visnopietnākā un visbīstamākā riska kategorija. Banku sektorā, piemēram krīzi var izraisīt baumu kampaņa. Līdzīgi notika ar AS Swedbank 2011.gadā. Tika izplatītas baumas, ka bankai ir finansiālas problēmas un draud bankrots (Sakss, 2012). Domino efekts iestājās, jo cilvēki steidza izņemt naudu, un uzņēmēji veica pārskaitījumus, lai iepriekš samaksātu darbiniekiem algas, kā rezultātā banka zaudēja gan naudu, gan klientus, bet banka bija finansiāli stabila, tādēļ nebankrotēja, kaut arī risks bija liels. Šajā gadījumā bankas labā reputācija to pasargāja. Tomēr bankai ir jānosaka baumas kā viens no riska faktoriem un ir labāk jāsaprot, komunikācijā ar klientiem. Šajā gadījumā pirmās ziņas par notikumu parādījās masu medijos, kaut arī informācija bija kļūdaina, rezultātā banka zaudēja klientus un naudu.

Iekārtu risku kategorija ir saistīta ar iekārtām, kas tiek lietotas uzņēmumā, tajā skaitā ikdienā lietojamās iekārtas un to uzturēšanu, piemērotību, amortizāciju, drošību un modernizāciju. Uzņēmums Liepājas Metalurģs, ražoja plašā apjomā metālizstrādājumus, to apstrādē ikdienā lietojot bīstamas iekārtas. 2013.gadā Liepājas Metalurģs saskārās ar bankrota risku (nra.lv, 2010). Teorētiski Liepājas metalurģa darbinieki esot bijuši iepazīstināti ar to, kā apieties ar iekārtām, bet aizvien vairāk publiskajā telpā izskanēja ziņas par letāliem gadījumiem uzņēmumā. Tika iesaistīta valdība, uzņēmuma īpašnieks apsolīja premjerministram uzlabot drošību. No komunikācijas viedokļa uzņēmums izvairījās no medijiem un situāciju neskaidroja. Mediju pārstāvjiem bija nopietnas grūtības sazināties ar uzņēmuma sabiedrisko attiecību speciālistiem un īpašniekiem. Brīdī, kad žurnālistiem izdevās sakontaktēties ar sabiedrisko attiecību speciālisti, tika paziņots, ka šobrīd nav iespējams runāt aizņemtības dēļ, noņemot tālruņa klausuli. Šāda veida komunikācijas problēmas krīzes situācijās izraisa neuzticību un ir pamats baumu izplatībai, kas divkārtšo domino efektu. No juridiskā viedokļa, darbiniekiem un sabiedrībai būtu jāzina, kas notiek uzņēmumā, ja tas skar viņu aizsardzību, bet ne vienmēr uzņēmumos šie riski ir izvērtēti.

Promocijas darbā ir analizēti vairāki gadījumi, saistībā ar risku kategorijām. Minētie ir tikai daži piemēri. Tālāk, pamatojoties uz teorētiskiem un gadījumu analīzes datiem, pētījumā tiek noskaidrots, ar kādiem riska tipiem uzņēmumi saskaras. Vairāk redzams attēlā Nr. 2.1.

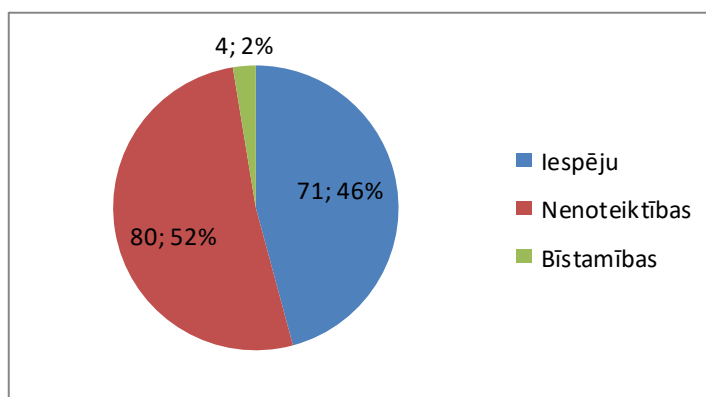


**Att. 2.1. Pieredzētie risku tipi uzņēmumos (%)**

Iegūtie dati ir izteikti procentuāli un ir redzams, ka lielākā daļa (17%) uzņēmumi ir saskārušies ar finansiāliem riskiem, 14% ar komerciāliem, 13% ar tiesiskā regulējuma un 11% ar reputācijas riskiem. Tas pats rādītājs 11% ir pakalpojuma sniegšanas aspektā. Tālāk seko mazāks procentuāls sadalījums, proti 9% ir bijušas organizatoriskas problēmas, 8% ar projektiem saistītas grūtības un 6% operatīvie riski, 5% drošības, 2% aprīkojuma un stratēģiski tehnoloģiskie un 1% saskārušies ar ieinteresēto pušu vadības risku tipiem. Kā jau iepriekš minēts, finansiālā riska kategorija arī šajos iegūtajos datos minēta kā nozīmīgākais tips. Arī lielākā daļa krīzes situācijas ir saistītas ar finansiālajiem riskiem. Tātad, teorētiskās nostādnes sakrīt ar empīriski iegūtajiem datiem. Finansiālie riski ir ļoti tuvu komerciālo risku kategorijai un trešais svarīgākais rādītājs ir tiesiskā regulējuma risku tipi. Iegūtie dati nevar tikt atdalīti no riska, kā arī iespējams krīzes komunikācijas. Tas nozīmē, ka galvenais fokuss komunikācijā tomēr ir saistīts ar finansēm, komerciālajiem aspektiem un tiesisko regulējumu.

2.2. attēlā redzams, ka 52 % uzņēmumu vadītāji ir sastapušies ar “uz nenoteiktību balstītiem” riskiem, 46% ar “uz iespējam balstītiem” un 2% ar “bīstamību saistītiem” riskiem. Aplūkojot datu procentuālo sadalījumu, tiek secināts, lielākais riska tips ir “uz nenoteiktību balstīts”, kas nozīmē, ka uzņēmumi ir pieredzējuši zaudējumu iespējamību, kas rodas, ja reursi tiek neatgriezeniski zaudēti. Ja tie ir “uz iespējam balstīti” riski, tad ir radusies iespēja, ka ieguldītie vai zaudētie resursi ir kā iespēja izvēlēties citu darbību. Ir iespējams, ka šajās situācijās

uzņēmumi ir zaudējuši labāku iespēju, bet sasnieguši negaidītus rezultātus. Ir iespējams, ka šie riski nodrošina biznesa virzību citā virzienā, iespējams jauna īpašuma iegādi vai jauna produkta vai pakalpojuma pārdošanu.



**Att. 2.2. Uzņēmumu pieredzētie risku tipi (%)**

Latvija ir pieredzējusi banku bankrotēšanu vai pārstrukturizēšanu – Banka Baltija, “Parex Banka” un AS Latvijas Krājbanka. Pēc iespējamās nestabilitātes banku sektorā, 2011.gadā Swedbanka saskārās ar baumu risku kategoriju, kā arī pārējās bankas pieredzēja situāciju, kurā jauni klienti vairs neuzticējās banku sektoram. Baumas par Swedbankas nestabilitāti izplatījās pēc problēmām ar Parex Banku un Latvijas Krājbanku, jo cilvēki baidījās zaudēt naudu. Laika distance un tās saistība ar domino efektu ir atspoguļota tabulā Nr.2.1.

**Tab 2.1 Domino efekta distances factors banku krīzēs Latvijā**

Banka	Bankrotēšanas un/vai baumu laiks	Domino efekta distance	Rezultāts	Lēmumu pieņemšanas ātruma rādītājs (3 punktu skalā, kur 3 ir maksimālais punktu skaits)
“Banka Baltija”	1995.gads	0	Bankrots	1
“Parex banka”	2008.gada novembris	13 gadu	Restrukturizācija, radot banku “Citadele”	2
“Latvijas Krājbanka”	2011.gada 21.novembris	3 gadi	Bankrots	1
“Swedbank”	2011.gada 11.decembris	21 diena	Stabilitātes un reputācijas saglabāšana	3
“ABLV Bank”	2018.gada 13.februāris (Pēc ASV paziņojuma par iespējamu iesaisti naudas legalizēšanas shēmā)	6 gadi 70 dienas	Uzsākts pašlikvidācijas process (26.02.2018. banka ir pieņēmusi šādu lēmumu)	2

Līdzīga nestabilitātes situācija tika pieredzēta vietējā lidsabiedrībā Air Baltic Latvijā, kurā bija skandāls tās pārdošanas procedūrā, kas saistīts ar “slēpto” vienošanos. Uzņēmuma vērtība ir liela, bet skandāla dēļ tika zaudēti klienti. Runājot par projektu, šajā situācijā parādījās iekārtu, finanšu, resursu, tehnoloģiju, termiņu un iesaistīto cilvēku riska kategorijas. Tās arī izpletās pārējās riska kategorijās uzņēmuma iekšējā vidē, kā piemēram operatīvo projektu, biznesa attīstības un ārējā vidē, kas vairāk saistīts ar iesaistītajām pusēm.

Vēl viens piemērs Latvijā ir HC Latfood, kurš dibināts 1993. gadā un ražo kartupeļu čipsus, kā arī citas sāļās uzkodas. Uzņēmums šajā jomā ir vadošais Latvijā. 2005. gadā, ražošanas telpās izcēlās ugunsgrēks. Ražotne tika būtiski sabojāta un uzņēmums saskārās ar riska, kā arī krīzes komunikācijas plāna realizēšanu dzīvē. Minētais piemērs salīdzinoši ir retums Latvijā, bet sadarbojoties ar sabiedrisko attiecību aģentūru, tika glābta uzņēmuma reputācija, izmantojot tiešsaistes komunikācijas kanālus. Ārkārtas sapulcē sākotnēji darbiniekiem tika pateikts, ka viņi nezaudēs darbu. Jāpiemin, ka tas ir ļoti svarīgi, ka darbinieki krīzes situācijās ir informēti. “Latfood” turpināja nodrošināt un neapstādināt jau esošos loģistikas pakalpojumus, turpinot iegādāties kartupeļus no vietējiem zemniekiem un operatīvi pārceļot ražotni uz Skandināviju. Šajā situācijā uzņēmums bija galvenais informācijas devējs un komunikācija tika palielināta (Voronkova, 2013). Uzņēmums turpināja ar ražotnes pārbūvi, nepārtraucot runāt ar sabiedrību un iesaistītajām pusēm. Ja tā netiktu darīts, iestātos risks zaudēt klientus, piegādātājus un partnerus. Tā vietā uzņēmums turpināja komunicēt, izvairoties no projektu riskiem un veiksmīgi attīstoties.

Šajā nodaļā atsevišķi izdalīta riska komunikācija, pamatojoties uz teorētiskām nostādnēm, gadījuma izpēti un aptaujas datiem, kā rezultātā radīts riska komunikācijas plāna piemērs. Riska komunikācija strauji kļūst būtisks uzņēmuma “ierocis”. Tā dod iespēju efektīvi nodot informāciju augsta stresa pakāpes periodos uzņēmumā. Komunikācijai ir ciklisks raksturs veiksmīgā riska vadībā. Informācijai, kura tiek sūtīta, ir jānodrošina atgriezeniskā saite, to pielāgojot noteiktiem kanāliem un auditorijai. Komunikācija tiem, kas ir iesaistīti riskantās aktivitātēs paredz situāciju, ka informācija tiek sagrozīta. Uzņēmumā komunikācija tiek nodrošināta mikro un makro līmenī. Uzņēmuma ikgadējiem ziņojumiem, kas saistīti ar risku pārvaldību, iekšējā vidē ir jābūt visiem pieejamiem. Lai būtu un skaidri strādātu brīdinājošās sistēmas, ir jābūt definētiem mainīgajiem lielumiem. Tos izvēlas, izvērtējot noteiktas aktivitātes, lai novērstu iespējamās negatīvās sekas. Savukārt tiesībsargājošām iestādēm šie agrīnie brīdinājuma signāli būtu jāpamana. Tas ietver gan klientu vai darbinieku sūdzības, slimības lapas u.c. vadības procesus un brīdinājuma signālu kopums ir jāizstrādā augstā līmenī (Hughes & Andre, 2007: 19).

Komunikācija nozīmē nodot vajadzīgo informāciju indivīdiem, lai neapstātos darba process. Derīga informācija nozīmē, ka tā ir identificēta no iekšējiem un ārējiem avotiem,

saistoša un pasniegta formā noteiktā laikā, noteiktām personām un ir atkarīga no konkrētās personības atbildības. Arī atbildot uz tālruņa zvaniem, ir jābūt noteiktai komunikēšanas formai. Pirmkārt, plāns, kā tikt gala ar riska vai krīzes situācijām, ir jāizstāsta darbiniekiem. Piemēram, ja ir gaidāmi nelabvēlīgi laika apstākļi, darbiniekiem ir jāzina, kur zvanīt, vai arī darba vadītājs zvanīs viņiem, respektīvi, kur un kā paziņot, kas tālāk notiks ar darāmo darbu. Bez tam, šis process kādam ir jāuzrauga. Ja atbilde uz tālruņa zvaniem ir prioritāte un zvanu noslogojums ir paredzams liels, tad ir jābūt mehānismam, kā šo procesu virzīt (Coombs, 2007: 9).

Komunikācija un informācija ir arī atslēgas elementi menedžmenta teorijā. Sabalansēts, uz rezultātiem balstīts modelis nodrošina pamatu komunikācijā un dod konkrētas saistības uzņēmuma stratēģijā dažādos menedžmenta līmeņos (Kaplan & Norton, 2001: 91). Pirmais vadības uzdevums ir attīstīt uzņēmuma vīziju, vērtības, mērķus un misiju. Ir noteikti veidi, kā pilnībā komunicēt un uzņēmuma organizatoriskajā virzībā iesaistīt personālu. Funstons (Funson) norāda, ka riska komunikācija ir “risku nervu sistēma” (Funston, 2003: 82), jo tā vienmēr iekļauj noteiktu stresa līmeni. Informācija un komunikācija ir atslēgas elementi un darbarīki ikviena uzņēmuma darbībā un informācijai ir jābūt juridiski korektai.

Amerikas Savienoto valstu Vides Aizsardzības aģentūra definē riska komunikāciju kā veidu, kas nodrošina atvērtu, atbildīgu, informētu, saprātīgu, zinātnisku un uz vērtībām balstītu diskusiju par riskiem, kas ir saistīti ar personas veselību un drošību, ja tā dzīvo vai strādā tuvu kaitīgām vielām vai bīstamos apstākļos. Šī riska komunikācijas pieeja parasti ietver lielus uzņēmumus, kas ir saistīti ar aktivitātēm, kas var izraisīt risku apkārtējai sabiedrībai. Atsaucoties uz Palenchar, dialogam par riskiem ir jānotiek starp uzņēmumu un indivīdiem. Tas ir komunikācijas process, kas skaidro riska raksturu, cēloni, pakāpi, nozīmību, nenoteiktību, kontroli un uzraudzību. Riska komunikācija nodrošina iespēju saprast un novērtēt iesaistītās puses par riskiem, ko rada konkrēti uzņēmumi, kā arī nodrošināt dialogu, risināt problēmas, nodrošinot noteiktus nepieciešamos pasākumus, kas var samazināt risku, kā arī, iesaistītajām pusēm sadarbojoties, mazināt nesaskaņas un palielināt harmoniju un savstarpējās attiecības (Palenchar, 2005: 59–67). Nākamais solis ir riska menedžments, kas atsaucoties uz autores definīciju, ietver lēmumu pieņemšanu, kontroli, risku mazināšanu, izslēgšanu un juridiski korektu komunikāciju. Riska komunikācija nozīmē aktīvi apmainīties ar informāciju starp iesaistītajām personām. Dažādo vērtību, uztveres, ideoloģijas un pieņēmumu dēļ, skaidru un precīzu informāciju par riskiem ir grūti nodrošināt. Grūtības rodas, ja riska komunikācija tiek nodrošināta politiskajā vai publiskajā telpā, kur var parādīties emocionālas reakcijas. Lai palīdzētu tiem, kas ir atbildīgi par riska komunikāciju uzņēmumā Ekonomiskās Sadarbības un attīstības organizācija (OECD), ir definējusi septiņus noteikumus, kas nodrošinātu efektīvu darbu ar iesaistīto



sabiedrību, proti – akceptēt un iesaistīt sabiedrību kā leģitīmu partneri, plānot un novērtēt savas uzstāšanās, ieklausīties sabiedrības sajūtās, būt godīgam, atklātam un tiešam, koordinēt un sadarboties ar ticamiem avotiem, apmierināt masu mediju vajadzības, runāt skaidri un ar līdzjūtību. “Komunikācija ar iesaistītu viennozīmīgi auditoriju ir svarīga, bet tā nedrīkst būt prioritāte, pirms ir noskaidroti pasākumi, kā tikt gala ar krīzi.” (Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD); “Guidance Document on Risk Communication, 2002).

Lielākā daļa teorētiskās nostādnes, kas saistītas ar riska komunikāciju, ir radušās vides darbības vietā un ir saistītas ar darbu ar sabiedrību un iesaistītajām pusēm, tomēr pēdējos gados izstrādātās vadlīnijas ir izmantotas veiksmīgi, kā rezultātā ir tikts gala ar bīstamām situācijām vai katastrofām, bet ne vienmēr. Protams, šis vēsturiskais aspekts nenozīmē, ka komunikācija pastāv tikai vidē.

Riska vadības plāns ir dokuments, kurā tiek identificēti riski, novērtēts tā līmenis un stratēģija, lai tos novērstu. Šie plāni ir stratēģijas, kurās arī ir norādīta vieta, kā komunicēt ar iesaistītajām pusēm, kā arī norādītas metodes, kā uzraudzīt un izziņot riska informāciju. Riska menedžmenta ietvars ir noteikt elementus uzņēmējdarbības sistēmā, kas saistīti ar riska vadību. Tas skaidro sistēmu, procesu, attieksmi un saistību, kas nepieciešama, lai integrētu riska menedžmenta sistēmu procesā, nodrošinot, ka tā atbilst un ir saskaņā ar uzņēmumu mērķu sasniegšanu. Pamatojoties uz teorijas nostādnēm, šajā promocijas darbā ir izstrādāts riska komunikācijas paraugplāns. Šajā nodaļā analizēta juridiski korekta riska komunikācija, menedžmenta procesa ietvaros. Autore analizējusi konceptus, kas saistīti ar riskiem, riska menedžmentu un riska komunikāciju, izstrādājot riska komunikācijas paraugplānu uzņēmumiem Latvijā.

No vienas puses, satura analīzes pētījuma rezultāti nosaka, ka riska komunikācijas vadība nodrošina mazāku iespējamību, ka krīze var iestāties, bet no otras puses, iepriekš minēto aspektu dēļ uzņēmumiem būtu jāizstrādā juridiski korekti riska komunikācijas plāni, vienlaikus paredzot, vai riskam ir vai nav domino efekts. Pētījuma rezultāti liecina, ka potenciālie riska avoti ir komerciālās attiecības un pienākumi, juridiskās cerības un saistības, mainīgi ekonomiskie apstākļi, inovācijas tehnoloģijās un apsvērumi, politiskās izmaiņas un tendencijas, dabas katastrofas, cilvēciskās vājības, pārvaldes nepilnības un pārmērības. Riska vadības modelim jāspēj identificēt organizatoriskos riskus, kā arī tos indivīdus, kurus riski var ietekmēt. Kontroles funkcija riska vadībā var būt kritiskais noteicējs ceļā uz panākumiem. Pētījuma dati atklāj, ka juridiski korektam riska un krīzes komunikācijas plānam jāietver riska komunikācijas mērķus un stratēģijas, nosakot galveno mērķauditoriju un tās izvērtējumu, komandu, lēmuma pieņēmējus,

nosakot un analizējot riskus, prioritizējot tos, iekļaujot riska kontroli un preventīvos pasākumus, nosakot riska mazināšanas pasākumus un novērtēšanas sistēmu.

Šo nodaļu noslēdz diskusija par riska komunikācijas plāniem. Nākamajā nodaļā autore izskata būtiskākos krīzes aspektus un to būtību, tās vadību un attiecīgi tiesisku komunikāciju. Nodaļas beigās izstrādāts krīzes komunikācijas paraugplāns.

### **3. Krīzes komunikācija**

Šajā nodaļā autore salīdzina jēdzienus, kas saistīti ar krīzi, krīzes vadību un komunikāciju, kā arī piedāvā savas definīcijas šajās jomās.

Krīze ir “neskaidrību laiks, nenoteiktība un cīņa, lai atgūtu kontroli” (Millar & Heath, 2004: 247). Brīdī, kad uzņēmums piedzīvo krīzi, tas mēģina samazināt neskaidrību un organizatoriskās krīzes atbildību, atbildot un dodot sabiedrībai piemērotu krīzes reaģēšanas stratēģiju. Vienlaikus, sabiedrība meklē informāciju, kas ir saistīta ar krīzi, mēģinot meklēt vainīgās un atbildīgās personas. Krīze ir “notikums, kurā cilvēki meklē iemeslus un kompetentās, atbildīgās personas” (Coombs, 2004: 269). Hermaņa (Hermann) lēmumu pieņemšanas definīcijā krīze tiek izcelta kā apdraudējums uzņēmuma attīstībai – krīze ir situācija, kas apdraud augstas prioritātes mērķus un, ar tiem saistītos lēmumus, nosaka noteiktu laika limitu, kas ir pieejams pirms lēmuma pieņemšanas un pielāgošanas un pārsteidz lēmuma pieņēmējus tai iestājoties (Hermann, 1972: 97).

Krīze var tikt definēta dažādos veidos un šajā promocijas darbā ir atspoguļoti galvenie elementi un vairākas diskusijas, jeb gadījuma izpēte, kas ir saistītas ar krīzi. Krīze tiek definēta kā ievērojams apdraudējums uzņēmuma darbībai - tā var izraisīt ievērojamas negatīvas sekas, ja uzņēmumi nerīkojas pareizi. Krīze var radīt apdraudējumu – sabiedriskai drošībai, radīt finansiālus zaudējumus un apdraudējumu uzņēmuma reputācijai. Tādas krīzes, kā industriālie negadījumi un bojāti produkti var izraisīt ievainojumus vai pat letālus gadījumus cilvēka dzīvībai. Krīzes var radīt finansiālus zaudējumus sistēmas traucējumus, radīt zaudējumus tirgus daļās vai pirkuma nodomos vai izraisīt tiesas prāvas. Dilenšneiders (Dilenschneider) (2000) ir rakstījis, ka visas krīzes “aptraipa” uzņēmuma reputāciju. Krīze vienmēr lielākā vai mazākā mērā to ietekmēs. Ir skaidrs, ka jebkurā krīzē ir raksturīgi trīs savstarpēji apdraudējumi. Ievainojumi un nāve, kas rada finansiālos zaudējumus un reputācijas zaudējums. Reputācijai ir finansiāla ietekme uz uzņēmumu (Coombs, 2007: 97).

Atsaucoties uz Lehtonenu (Lehtonen), krīze ir notikums vai situācija, kura publiskā līmenī apdraud uzņēmuma aktivitātes, visas nozares reputāciju vai ir priekšnoteikums rīcībai,

individuālā līmenī un ietekmē indivīda subjektīvo pasauli. Krīze ir ārkārtas situācija uzņēmumā (Lehtonen et.al, 2011: 51). Autore promocijas darbā ir apkopojusi definīcijas un radījusi savu:

**Krīze ir risks, kas ir stājies spēkā ar pozitīvām vai negatīvām sekām jebkurā nozarē un var izraisīt domino efektu.**

Krīzes vadība ir process, kas paredzēts, lai novērstu vai mazinātu kaitējumu, kas var tikt radīts uzņēmumam vai iesaistītajām pusēm. Kā process krīzes vadība nav viennozīmīga. Coombs (Coombs) iedala krīzes vadību trīs fāzēs – pirmskrīzes, krīzes un pēckrīzes. Pirmskrīzes fāzē ir jāveic preventīvie un sagatavošanās darbi. Krīzes fāzē vadība attiecas tieši uz krīzi, bet pēckrīzes fāzē tiek meklēti veidi, kā labāk sagatavoties nākamajai krīzei un izpildīt saistības, kas radušās krīzes fāzē, ietķļaujot pēcpārbaudes informāciju. Šīs trīs fāzes arī ir struktūra, kas jāņem vērā krīzi vadot (Coombs, 2007: 8-10).

Apkopojot doto informāciju, **krīzes vadība ir process, kas ir sadalīts trīs fāzēs – pirmskrīzes, krīzes un pēckrīzes. Pirmskrīzes fāze ietver krīzes identifikāciju, domino efekta ietekmes noteikšanu, ātru analīzi un lēmumus, komunikāciju un darbību.**

Krīzes fāze ietver reaģēšanu uz krīzi – ātru situācijas analīzi, krīzes komandas izveidi, ātru un tiesiski pareizu komunikāciju ar mērķauditoriju un darbību. Pēckrīzes fāze ietver izvairīšanos no domino efekta, komunikāciju un darbību.

Nākamais solis ir skaidrot krīzes komunikācijas definīciju izpēti un apkopošanu. Krīzes komunikācija ir daļa no krīzes vadības, tomēr, tas var arī būt galvenais instruments, lai vadītu krīzes valdībā, uzņēmumos un uzņēmējdarbības vidē. Krīzes komunikācija dažkārt tiek uzskatīta kā apakšspecialitāte uzņēmējdarbības nepārtrauktības nodrošināšanai. Krīzes komunikācijas mērķis šajā kontekstā ir palīdzēt uzņēmumiem turpināt uzņēmējdarbības procesu kritiskā laikā. Dažkārt krīzes komunikācija tiek apskatīta kā sabiedrisko attiecību apakšnozare, kura ir radīta, lai aizsargātu un aizstāvētu indivīdu un uzņēmumus, kuri saskaras ar reputācijas apdraudējuma problēmām. Šīs problēmas var būt valsts uzraugošo institūciju izmeklēšanas, apsūdzības krimināllietās, mediju ieinteresētība, akcionāru tiesas prāvas, vides noteikumu pārkāpumi vai jebkurš cits scenārijs, kas ir saistīts ar tiesisko, ētisko vai finansiālo uzņēmuma nostāju. Efektīva krīzes komunikācijas stratēģija parasti tiek uzskatīta, ja tajā ir sekojošie mērķi – saglabāt kontaktu, būt gatavam un pieejamam medijiem, izrādīt iekūtību pret cilvēkiem, kuri ir iesaistīti, atļaut piekļuvi, racionalizēt komunikāciju, saglabāt informācijas drošību, nodrošināt nepārtrauktu auditu, nodrošināt liela apjoma komunikāciju, atbalstīt komunikāciju dažādos kanālos, nodrošināt nepieciešamo dokumentāciju (Coombs, 2007: 97).

Pamata soļus efektīvai riska un krīzes komunikācijai nav grūti izpildīt, bet tas prasa iepriekšēju sagatavošanos. Jo lēnākas atbildes un reakcija, jo lielāki zaudējumi un kaitējums.

Autore ir apkopojusi teorētiskās nostādnes un definējusi savu definīciju krīzes komunikācijai uzņēmumos:

**Krīzes komunikācija ir process, kurā uzņēmums nodrošina savstarpējas informācijas sūtīšanu visām ieinteresētajām personām. Informācija ir skaidra, saprotama un virzīta caur tuvākajiem komunikācijas kanāliem.**

Krīzes vadītājiem ir svarīgi zināt, kā organizatoriskās atbildības stratēģijas praktiski pasniegt sabiedrībai. Ir svarīgi kritiski sekot līdzi, kā masu mediji informāciju pasniedz, jo lielākā daļa informācijas tiek pasniegtas tieši caur masu medijiem. Šī kritiskā pieeja dod iespēju identificēt ziņojumu, ko sabiedrība saņems un veidu, kā arī laiku, kad sniegt konkrētu informāciju. Kombs (Coombs) (1996) un Holladejs (Holladay) (2004) jau iepriekš ir rakstījuši par krīzes situāciju teoriju, saistot to ar tēla atjaunošanu. Pieņemot, ka attiecīgās kompetences par krīzes atbildību atšķiras dažādos krīzes tipos, attiecīgi katram no tiem piemērojot atšķirīgu komunikācijas stratēģiju (Coombs, 2006). Šis pieņēmums parāda masu mediju ietekmi cilvēku uztverē par krīzes atbildību un reaģēšanas stratēģijām.

Mediju pētījumi rāda, ka atbildību un pienākumus var ietekmēt cilvēka uztvere par krīzes būtību. Neskatoties uz masu mediju svarīgo lomu, nav skaidrs, kā atbildība par krīzi tiek veidota krīzes ziņu ietvarā, jo ir sistemātiskas analīzes trūkums ziņu ietvaram krīzes situāciju teorijas aspektā. Promocijas darba rezultāti mēģina parādīt, kā atbildības līmenis tiek noteikts un atšķiras dažādos krīzes tipos. Autore arī skaidro, kā praktiski krīzes stratēģijas virzīt masu medijos, dodot konkrētas vadlīnijas krīzes paraugplānā. Promocijas darbā tiek apvienotas Jengara (Iyengar's) (1991) teorētiskās nostādnes, kā arī krīzes situāciju teorijas aspekts, attiecībā par krīzes atbildību, apvienojot ar darba autores iegūtajiem datiem, kā rezultātā tiek sniegta informācija komunikācijas zinātnu ekspertiem, kā praktiski apvienot teorētiskās nostādnes un cilvēku uztveri par dzirdēto masu medijos.

Proti, masu medijiem ir īpaši svarīga un prioritāra loma krīzes situācijās un cilvēkiem vairāk patīk meklēt cēloņsakarības negatīvās vai nenoteiktās situācijās un pieprasīt, ar krīzi saistītu informāciju no masu medijiem (Augustine, 1995; Darling, 1994; Fearn-Banks, 1996). Tāpēc ir svarīgi izskaidrot veidu, kādā masu mediji atspoguļo atbildību par krīzi un piedāvā skatījumu sabiedrībai. Pielietojot ziņu mediju struktūrteoriju un krīzes situāciju teoriju, promocijas darbā tiek noteikts, kā atbildības līmenis tiek sniegts sabiedrībai. Tā ir koncentrēšanās uz teorētiskām stratēģijām, saistībā ar krīzes komunikāciju. Atsaucoties uz struktūrteoriju, masu mediji izlemj, ko iekļaut vai izņemt no stāsta. Šis atlasēšanas process nosaka stāsta struktūru, stāsta cilvēkiem, kā to interpretēt un ierobežo vai definē ziņojuma būtību, veidojot secinājumus, kuri katram individuāli rodas par saņemto ziņojumu.

Efektīva krīzes komunikācijas plānošana iesaka pamanīt brīdinājuma signālus masu medijos. Sākotnēji tos var būt grūti atpazīt. Ja uzņēmums ir jau akūtā krīzes fāzē, tā vadība var ieņemt “zemākā” līmeņa kvalitāti un krīze var izraisīt jaunus un lielākus postījumus.

Pētījumā respondentiem tika jautāts par krīzes tipiem, kas ir pieredzēti. Tabulā 3.1. ir redzamas krīzes, kuras respondenti ir pieredzējuši. Lielākā daļa ir saskārušies ar biznesa un ekonomiskajām, kā arī sliktas vadības un nepareizām vadības vērtībām.

**Tab. 3.1 Uzņēmumu pieredzētie krīžu tipi**

Vai Jūsu uzņēmums ir pieredzējis minētos krīžu tipus?	
Dabasspēku izraisītās krīzes	2
Krīzes, kas radušās tehnoloģisku iemeslu dēļ	7
Konfrontācijas izraisītās krīzes	13
Ļaunprātīgu nodarījumu izraisītās krīzes	8
Nepareizu vērtību izraisītās krīzes	88
Viltīgu nodarījumu izraisītās krīze	41
Sliktas vadības izraisītās krīze	89
Krīzes, kas saistītas ar uzņēmējdarbību un ekonomiku	91

Augsta līmeņa nenoteiktība, laika steidzamība un negatīvs nosodījums ir tikai daži no faktoriem, kas var parādīties krīzes situācijās. Vadības loma ir ļoti svarīga, kas parādās arī iegūto datu rezultātā tabulā, proti otrajā vietā ir krīzes, kas radušās sliktas vadības dēļ, kas var tikt novērsta, ja tiek noteikti un mērīti riski.

Pamatojoties uz teorijas satura analīzi un aptaujas datiem, autore ir izstrādājusi paraugplānu krīzes komunikācijai pirmskrīzes, krīzes un pēckrīzes fāzē.

Pētījuma dati rāda, ka riska, kā arī krīzes komunikācijas plāns ir nepieciešams ikvienā uzņēmumā, kā arī to, ka ir neiespējami ielikt emocijas jurisdiskos rāmjos, jo tās vada instinkti. Risks un krīze var parādīties ikvienā uzņēmumā ar pozitīvām vai negatīvām sekām ar vai bez domino efekta klātbūtnes. Šī iemesla dēļ uzņēmumiem būtu jāizstrādā krīzes komunikācijas vadība, iekļaujot tajā tiesiski pareizu krīzes komunikācijas plānu.

Pētījuma dati rāda, ka tiesiski pareizos krīzes komunikācijas plānos ir jānosaka pirmskrīzes, krīzes vai pēckrīzes fāze, atbildīgā persona krīzes komunikācijas plānošanā, domino efekta ietekme, situācijas analīze, iekšējā un ārējā mērķauditorija utt. Ar vietējiem glābšanas dienestiem jānoslēdz rakstveida vienošanās, kas būs spēkā, ja krīze iestāsies. Jāizstrādā parauga preses relīze masu medijiem un uzņēmuma mājas lapai, nosakot atbildīgās personas par komunikāciju. Krīzes situācijās domino efekts ir svarīgs aspekts, tādēļ lēmumu pieņemšanas procesam ir jābūt ātram un ar tiesiski pareizu pamatu.

#### 4. Riska un krīzes komunikācija un likums

Šī nodaļa ir veltīta riska, kā arī krīzes komunikācijas juridiskajiem aspektiem. Autore analizē juridiskos aspektus no sekojošām komunikācijas normu perspektīvām – tiesības, embargo (šajā izpratnē kā aizliegums pirms laika publicēt informāciju), aizliegumi un pienākumi. Autore analizējusi esošos komunikācijas aspektus Latvijā (Latvijas Republikas Satversmē, Civillikumā, Civilprocesa likumā, Maksātnespējas likumā, Elektronisko plašsaziņas līdzekļu likumā u.c. saistošajos normatīvajos aktos), kā arī saistošās Eiropas Savienības direktīvās. Analizēti arī komunikācijas aspekti Latvijas un Eiropas Savienības dalībvalstu žurnālistu ētikas kodeksos, mediācijas koncepts un likums un citi, spēkā esošie juridiskie aspekti.

Lai padziļināti pētītu iegūtos datus, intervijā 100 uzņēmumiem jautāts viedoklis par nepieciešamajām izmaiņām un problēmām normatīvajos aktos, kas saistītas ar riska un krīzes komunikāciju. Iegūti dati no uzņēmumu valdes locekļiem, vadītājiem, juristiem un advokātiem, psihologiem un komunikācijas praktiķiem un ekspertiem, kuri arī ir strādājuši minētajos bankrotējošos vai krīzi piedzīvojušos uzņēmumos. Dati analizēti mijiedarbībā ar teorētiskajiem avotiem, izmantojot satura analīzes, statistiskās un tiešās vērojuma metodes. Galvenais mērķis pētījumam – izstrādāt vadlīnijas iespējamam riska, kā arī krīžu komunikācijas likumam Latvijā, kas varētu tikt pieņemts Parlamentā.

Pirmais respondents aptaujā (interviju datums mērķgrpā 10.11.2012) ir ir valdes priekšsēdētājs grāmatu mazumtirdzniecības jomā, kura uzņēmums bankrotēja (X uzņēmums). 2009.gadā uzņēmums kļuva maksātnespējīgs negodīga piegādātāja un iesaistīto partneru aktivitāšu dēļ. Pēc vairākām dienām par šo uzņēmēju parādījās apmelojoša informācija vairākos masu medijos Latvijā, uzņēmums piedzīvoja reputācijas kaitējumu un kļuva maksātnespējīgs. Bija vērojama “domino efekta” ķēde starp sekojošām riska kategorijām (finansiālās, aprīkojuma, organizatoriskās, drošības, tiesiskā regulējuma atbilstības, reputācijas, operatīvā, pakalpojuma sniegšanas, komercjautājumu, drošības, ieinteresēto pušu vadības). Pēc ilgāka perioda, krīze, kuras pamatā bija krāpšana, pieņēmas spēkā. Uzņēmumam nebija izstrādāts riska un krīzes komunikācijas plāns, bet respondents norādīja, ka līdz tam laikam tāda plāna izstrāde nav bijusi nepieciešama. Uzņēmums īstenoja visas, ar komunikāciju saistītās aktivitātes bez plāna un rezultāts bija haoss. Sadarbības partneris uzsāka negatīvo publikāciju kampaņu masu medijos un uzņēmums X neatbildēja uz apsūdzībām. “Es neiesniedzu preses relīzes medijiem no savas puses un tā bija kļūda”, pauda uzņēmējs. Domino efekta ātruma ietekmē, krīze attīstījās no vienas riska kategorijas uz otru, kā rezultāts bija maksātnespēja. Krīzes laikā X pieredzēja “apmētāšanu ar dubļiem” sabidrisko attiecību kampaņas formā. Viņš uzskata, ka žurnālisti tika virzīti esošajā situācijā. Demokrātiskās valstīs laikraksta vai žurnāla redaktors ir atbildīgs par informāciju, kas

tiek publicēta, bet Latvijā par to tiek sodīts žurnālists un tas vairs nav demokrātiski, ja redaktors uzspiež vai pauž savu nostāju. Ja redaktoram būtu konkrēta atbildība, informācija būtu daudz objektīvāka, jo iespējams būtu bailes no soda. Diemžēl, redaktori un izdevēji Latvijā slēpjas aiz žurnālistu “mugurām”. X uzņēmuma gadījumā, tika zvanīts žurnālistam, kurš arī nosauca informācijas avotu, kas arī nav profesionāli. Katrā medijā ir vadlīnijas un žurnālistam ir savs viedoklis. Problemātika rodas, ja žurnālists zina faktus un apzinās savu spēku, bet viņi neapzinās sekas, kā paustais vārds var ietekmēt uzņēmuma reputāciju, vai X gadījumā izraisīt maksātnespēju.

Otrais aptaujas respondents Y patlaban ir komunikācijas direktors un jurists, bet iepriekš bijis valdes priekšsēdētājs ēdināšanas pakalpojumu jomā. Uzņēmums kļuva maksātnespējīgs 2007.gadā, negodīgas esošā uzņēmuma amatpersonas un sliktas vadības iesmeslu dēļ. Y uzskata, ka krīze sākās haotisku aktivitāšu un pārmērīgas uzticības biznesa partnerim dēļ. Laikā, kad respondents Y ārstējās slimnīcā, biznesa partneris izkrāpa no uzņēmuma ievērojamus finanšu līdzekļus, izlietojot tos savas personīgās mājas renovēšanai, nemaskājot uzņēmuma tekošos rēķinus. Sešus mēnešus vēlāk uzņēmums pieredzēja lielu parādu “slogu” un maksātnespēju. Maksātnespējas likums šajā gadījumā palīdzēja tikt galā ar kreditoriem. Uzņēmumā nebija komunikācijas plāns, bet prioritārie komunikācijā bija darbinieki. Y ar viņiem izrunāja un skaidroja situāciju, deva cerības, bija mierīgs un deva norādes turpināt darbu. Y uzskata, ka riska un krīzes komunikācijas plāns nav nepieciešams. Šādās situācijās ir jāvadās pēc Komerclikuma, kurā ir atsevišķa nodaļa par darījumiem, Maksātnespējas likuma, Darba likuma, Darba aizsardzības u.c. normatīvajiem aktiem. Ja komunikācija ir slikta, tad ir iespējams rīkoties, saskaņā ar šiem likumiem un justies pasargātiem. Iespējams, ka ne pietiekami, bet komunikācijas aspekti esošajos likumos ir un tā ietvaros var strādāt.

Respondents W ir uzņēmums, kurš cieta finansiālā krīzē 2009. gadā, bet nebankrotēja. Uzņēmums ir pastāvējis vairāk kā 20 gadus ar vairāk nekā 20 darbiniekiem. Tas ir pieredzējis finansiālās, organizatoriskās, pakalpojumu sniegšanas, juridiskā regulējuma, reputācijas, operatīvās, komerciālās, projekta vadīšanas, stratēģisko tehnoloģiju un citas riska kategorijas. Respondents W uzskata un dalās pieredzē, ka nopietna riska kategorija ir pieredzējuša darbinieka nāve. Uzņēmums W ir pieredzējis uz iespējam balstītu, nenoteiktības un bīstamu krīzi. Tas ir saskāries ar dabas katastrofām (ilgtermiņa elektrības padeves pārrāvums pēc vētras Latvijā). W uzskata, ka ir iespējams un nepieciešams ietvert emocijas juridiskos rāmjos. Uzņēmum W nav riska un krīzes komunikācijas plāna un pilnīga intuīcija palīdzēja pārvarēt finansiālo krīzi. Pirmais solis krīzes situācijā bija saruna ar darbiniekiem, tādejādi izvairoties no haosa un baumām, jo vadības līmenī bija izpratne, ka slikta komunikācija var pārvērst riskus krīzēs. W

argumentē, ka viens emocionāls lēmums var izraisīt krīzi, tādēļ ir nepieciešams normativizēt emocijas, cik nu tas ir iespējams.

Autore jautāja respondentiem, vai būtu iespējams ielikt juridiskos “rāmjos” emocijas, kā rezultātā tika saņemtas dažādas atbildes. Galvenais secinājums no diskusijas ir, ka tas ir iespējams un nepieciešams, jo nodrošinātu drošību mūsu dzīvībām un garantētu, ka krīzes situācijās neizceltos panika vai neadekvātas reakcijas. Kā piemērs tiek minēts kapteinis no kuģa “Titāniks”, kurš palika uz klāja, mierinot pasažierus. Cilvēkiem ir jāmacās sevi kontrolēt. Kāds teiks, ka nepieklājīgas vandālisma aktivitātes jaut tiek regulētas. Nākamā respondentu grupa min, ka tas nav iespējams, jo katra cilvēka emocijas var atšķirties no viņa konkrētās dzīves situācijas un dzīves pieredzes: “Esmu redzējusi dažādas situācijas, tādēļ nevaru sniegt viennozīmīgu atbildi uz šo jautājumu. Īpašos gadījumos, ja tas ir saistīts piemēram ar valdību un tiesas procesu, jā tas ir iespējams un nepieciešams”.

Nav iespējams ielikt emocijas juridiskos rāmjos, pauž nākamais intervējamais, jo krīze ir laiks, kad cilvēki aizmirst noteiktus likumus un normatīvos aktus un ļauj emocijām “izvirst” - tas, kas notiek spontāni un neapzināti, nav izmērāms. Tiesu praksē ir mērāmas lietas, kā piemēram konkrētas darbības, pierādījumi psihologa atzinumi, kur tiesas arvien vairāk skatās katra indivīda emocionālos motīvus.

Galvenais secinājums šajā aspektā ir, ka ir gan iespējams, gan nepieciešams izstrādāt normatīvos “rāmjos” riska un krīzes komunikācijai juridiskā kontekstā. Pēc normatīvo aktu un iegūto pētījumu datu analīzes, autore ir izstrādājusi vadlīnijas riska un krīzes komunikācijas plānošanai un nepieciešamās izmaiņas Latvijas normatīvajos aktos. Komunikācijas kontekstā normatīvajos aktos ir svarīgi ņemt vērā embargo, aizliegumu, pienākumu un tiesību perspektīvu. Katram uzņēmumam un indivīdam ir tiesības komunicēt, bet ikviens saskaras ar pienākumiem, aizliegumiem un embargo. Preses brīvība ir svarīga demokrātiskas sabiedrības sastāvdaļa. Latvijas valdībā tika balsots par tās aizstāvību, respektēšanu, atšķirību ievērošanu, politisko, sociālo un kultūras misiju.

Pētījuma rezultāti un diskusijas ar promocijas darba juriskonsultiem liecina, ka situācijas risināšanai ir divi veidi: iekļaut vairākus komunikācijas aspektus esošajos tiesību aktos un izstrādāt metodiskus ieteikumus. Likumā tie ir grozījumi “Civilās aizsardzības un katastrofu pārvaldīšanas likumā” uzņēmumiem, kuru dibinātāji ir valsts vai pašvaldības. Likumam ir jāregulē riska un krīzes komunikācijas obligātā plānošana un jānosaka “runas persona” krīzes gadījumos. Protams, mediācija ir milzīgs solis konfliktu risināšanā riska un krīzes procesos, bet tā nav obligāta un joprojām tiek apšaubīta sabiedrībā. Pārējie ieteikumi riska un krīzes komunikācijas uzlabošanai ir privātā sektora uzņēmumiem. Ieteikumi ir



paredzēti izmantošanai Latvijas Darba devēju konfederācijā, Ārvalstu investoru padomē Latvijā un Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamerā. Darbā ir stingri nodalīti privātie un valsts uzņēmumi, kā arī risinājumi riska un krīzes komunikācijā tajos.

### **Secinājumi un priekšlikumi**

Domino efektam piemīt ātrums, laika intervāls un spēks, kā arī tā ietekmē komunikācija ir lielāka ātruma, īsāka laika posma un lielāka spēka izteiksmē, un saskaņā ar Nelmsa pausto, tas sastāv no četriem cēloņiem – pirmcēlonis, slēpti cēloņi, cilvēciski cēloņi un fiziski cēloņi. Slēptie cēloņi ļoti bieži izraisa krīzes, jo to pamatā var būt pārstāvja meli, kas var ietekmēt uzņēmuma reputāciju. (Nelms 1992: 3–6). Saskaņā ar vairākiem autoriem Bagsters un Pitbalo, Kāns un Abasi, Kozanni un Salzano (Bagster & Pitblado (1991), Khan & Abassi (2001), Cozzani & Salzano (2004)), kuri analizējuši domino efekta gadījumus, novērots, ka domino efekts var izpausties uzņēmuma iekšējā un ārējā vidē, kur efekta izpausmēm ārējā vidē ir daudz smagākas sekas nekā iekšējā vidē, jo ietekmētā zona ir lielāka un iesaistīts lielāks aprīkojuma daudzums. Tāpēc uzņēmumiem jātiecas izvairīties no domino efekta, iekļaujot šo aspektu riska un krīzes komunikācijas plānos. Domino efektu var novērst.

Saskaņā ar Rainersa pausto viedokli jāsāk ar pašreizējo risku efektivitātes analīzi. Uzņēmumi ne vienmēr apzinās riska analīzes nepieciešamību, jo tas, kas nav obligāts, bieži neattiecas uz personu vai uzņēmumu (Reiners, 2005: 256). Šajā jomā vajadzīga regulējuma sistēma. Saskaņā ar šī darba autores pētījumu, lielāka daļa uzņēmumu ziņo par finanšu un komercriskiem. Lielākā daļa respondentu (68 %) norāda, ka riski saistīti ar problēmām tiesību un regulējošajā jomā.

Saskaņā ar Šmita-Geigera rakstīto “sabiedrisko attiecību tiesvedību izmanto visa veida juridiskajos strīdos” (Schmitt-Geiger, 2013: 45). Tas nozīmē, ka uzņēmumi, kas saskaras ar krīzi, ir cieši saistīti ar tiesību aktiem. Tieši tāpēc komunikācijā koncentrēšanās uz tiesību aktiem ir svarīga, bet tie nedrīkst būt haotiski. Saskaņā ar Vilsa rakstīto, haosā cilvēka jūtas darbojas kā instinkti, un krīzes situācijas bieži saistītas ar haosu, lēmumi tiek pieņemti steigā un haosā (Wills, 2000: 240–248). Riska un krīzes situācijas komunikācijā jebkuram uzņēmumam nepieciešams vadlīniju kopums un vispārīga tiesību sistēma, lai izvairītos no kaitējuma cilvēka dzīvībai vai citiem resursiem. Tie varētu būt tiesību akti, kas saistīti ar riska, kā arī krīzes komunikāciju. Tiesību aktu mērķim jābūt vērstam uz izvairīšanos no domino efekta jeb ķēdes reakcijas, kas krīzes situācijās ietekmē citus uzņēmumus, sabiedrību un valstis. Latvijā politikas veidotājiem ieteikts izveidot tiesību aktus komunikācijas jomā un skaidras risku novērtēšanas vadlīnijas. Latvijai jāizstrādā tiesību akti riska un krīzes komunikācijas jomā, jo tas būtu daudz saprotamāk un sakoncentrētu vienkopus visas vajadzīgās darbības, kas saistītas, piemēram, ar riska, kā arī

krīzes plānu, atbildīgajām personām un to apmācību, slēptajām tīmekļa vietnēm, informāciju par risku utt. Tiesību aktiem jāuzliek par pienākumu visiem uzņēmumiem sagatavot riska, kā arī krīzes komunikācijas plānus.

Saskaņā ar Kaplāna (1981) rakstīto risks ir nenoteiktība plus zaudējums, taču citi zinātnieki pauž viedokli, ka risks ir paredzama iespējamība (Lehtonen 2001, Rogov 2001 u.c.), bet dažos gadījumos risks varētu būt paredzams, kas nozīmē, ka riski ir paredzami un neparedzami un var izraisīt pozitīvus vai negatīvus notikumus vai krīzes jebkurā uzņēmumā ar pozitīvām vai negatīvām sekām jebkurā sektorā. Svarīga ir plānota riska vadība, kas nozīmē noteikšanu un analīzi, pēc tam, vai nu pieņemot, vai nu mazinot nenoteiktību ar investīcijām saistītos lēmumos. Atsaucoties uz ISO31000 riska vadības standartu, riska vadība attiecas uz koordinētām, noteiktām aktivitātēm un metodēm, kas tiek izmantotas, lai vadītu un kontrolētu uzņēmuma riskus, kas var ietekmēt tā spēju sasniegt mērķus. Teorijā tā tiek dēvēta par riska vadības “arhitektūru” un iekļauj riska vadības principus un struktūru. Kā jau promocijas darba autore minēja, šīs struktūras nevar būt haosā un ir nepieciešama to politika, kuru ieteicams veidot tiesiski korektu, kā piemēram tas varētu būt komunikācijas likumā. Tā kā terminoloģijā pastāv riska vadība un riska komunikācija un šie aspekti ir saistīti, šajā struktūrā ir jāpievieno arī riska komunikācija. Atsaucoties uz Covello (1992), riska komunikācijā ir jāietver sabiedrība, patērētāji un likumīgie partneri.

Tā kā riska kategorijas ir saistītas ar dažādām tiesiskām kategorijām, piemēram finansu, budžeta prasībām, nodokļu saistībām, kreditoru un debitoru vadību, iekārtu lietošanu, drošību, tiesisko atbildību, komerciālām u.c., arī riska komunikācijai šajās kategorijās ir jābūt saskaņā ar tiesiskajām normām. Autores iegūtie pētījuma dati parāda, ka visizplatītākie, uzņēmumu pieredzētie risku tipi ir finansiālie, komerciālie, tiesiskās atbildības un reputācijas. Tas nozīmē, ka riska komunikācijas tiesiskie aspekti ir saistoši un uzņēmumos pieredzēti. Nākamais svarīgais aspekts riska komunikācijā ir domino efekts. Autore pētījumā uzskatāmi parāda četru banku Latvijā pieredzi, saskaroties ar baumām. 1995.gadā jūnijā Latvijā bankrotēja Banka Baltija, tad 2008.gadā sekoja Parex banka, kas tika pārstrukturizēta. Pēc trim dienām sekoja Latvijas Krājbanka, kura bankrotēja. Sabiedrība vairs neuzticējās banku sektoram, tādēļ 2011.gadā (21 dienu pēc AS Latvijas Krājbanka) izplatījās baumas par Swedbank iespējamo bankrotu.

Saistībā ar domino efektu minētajā piemērā, ļoti svarīgs ir laika intervāls. Tas nozīmē, ka domino efekts var ietekmēt apkārt esošo. No viena skatupunkta raugoties, pētījumā atklātais norāda uz to, ka komunikācijas vadība riska situācijā nodrošina mazāku krīzes rašanās iespējamību, bet no otra skatupunkta – minēto aspektu dēļ uzņēmumiem jāizveido riska vadība, iekļaujot tiesiski korektus riska komunikācijas plānus, tajā pašā laikā paredzot, vai riskam ir

domino efekts vai arī šī efekta nav. Atklājumos norādīts, ka iespējamajos risku avotos iekļaujamas komercattiecības un saistības, tiesiskā palāvība un atbildība, pārmaiņas un apstākļi tautsaimniecībā, tehnoloģiskas inovācijas un apvērsumi, pārmaiņas un tendences politikā, dabas parādības un spēki, cilvēka vājības un tieksmes, kā arī pārvaldības trūkums un pārmērīgums. Riska komunikācija ir divvirziena process Riska komunikācija ir divvirziena process, kura gaitā jebkurā uzņēmumā un starp visām ieinteresētajām pusēm abos virzienos tiek virzīta tiesiski korekta informācija par riskiem. Šī informācija ir skaidra, saprotama un tiek virzīta pa tuvākajiem komunikācijas kanāliem. Pētījuma rezultāti rāda, ka tiesiski atbilstošam riska komunikācijas plānam būtu jāiekļauj riska komunikācijas mērķus un uzdevumus, nosakot mērķauditoriju, lēmumu pieņemšanas komandu, analizējot, nosakot un prioritizējot riskus, saprotot mērķauditoriju, kontrolējot, minimizējot un izstrādājot novērtējuma sistēmu.

**Pirmā aizstāvēšanai izvirzītā tēze – risks ir paredzama vai neparedzama iespējamība, kas jebkurā uzņēmumā varētu izraisīt negatīvus vai pozitīvus notikumus vai krīzes ar pozitīvām vai negatīvām sekām jebkurā sektorā, un riska vadība ir sadalīta divos posmos (nosakot riskus un tad rīkojoties ar tiem veidā, kas ir vispiemērotākais, ņemot vērā uzņēmuma investīciju mērķus).** Risku noteikšana ietver noteikšanu, analīzi un novērtēšanu, kā arī tiesiski korektu komunikāciju par pirmo vadības procesa posmu. Saistībā ar riskiem ietver lēmumu pieņemšanu, kontroli, izvairīšanos, samazināšanu, nepieņemamu risku novēršanu, kā arī tiesiski korektu komunikāciju par otro vadības procesa posmu.

Saskaņā ar Komba (Coombs) pausto, krīze nelabvēlīgi ietekmē organizāciju un tā vienmēr kaut kādā mērā sabojās tās reputāciju (Coombs, 2007: 8). Ievainojumi un nāves rada finansiālus zaudējumus un reputācijas pasliktināšanos, bet reputācija finansiāli ietekmē attiecīgās organizācijas. Saskaņā ar Lehtonena rakstīto (Lehtonen, 2011), krīze ir notikums vai situācija, kas valsts līmenī apdraud organizācijas darbības, visas nozares reputāciju vai darbības priekšnoteikumus, bet individuālā līmenī krīze ietekmē atsevišķas personas subjektīvo pasauli. Pētījuma dati parāda, ka krīzes galvenās īpašības paredz – lai izvairītos no lieliem postījumiem uzņēmumā, jāveic tūlītējas darbības ārkārtīgi īsā laikā un iekšējās un ārējās spriedzes apstākļos. Pētījuma dati norāda uz to, ka katrā uzņēmumā jābūt komunikācijas plānam riska un krīzes situācijā un, ka ir iespējams visas emocijas iekļaut tiesiskajā regulējumā. Pētījuma dati norāda uz to, ka krīze ir risks, kas var izpausties jebkurā uzņēmumā, un tam var būt gan pozitīvas, gan negatīvas sekas jebkurā sektorā, kā arī tas var būt gan ar domino efektu, gan bez tā. Tāpēc uzņēmumiem jāizstrādā krīzes komunikācijas vadība, ieskaitot tiesiski korektu krīzes komunikācijas plānu.

Krīzes vadība ir divvirziena process, kas radīts, lai izvairītos vai mazinātu bojājumus vai kaitējumu, ko tā var nodarīt uzņēmumam vai iesaistītajām pusēm. Krīzes vadība ir sadalīta trīs posmos – pirmskrīzes, krīzes un pēckrīzes. Pirmskrīzes posms ietver komunikācijas vadību, kas ietver krīzes identificēšanu, domino efekta ietekmes un distances noteikšanu, ātru lēmuma pieņemšanu un analīzi, komunikāciju un rīcību. Krīzes fāze ietver reaģēšanu uz krīzi – ātru situācijas analīzi, krīzes komandas izveidi, ātru un tiesiski pareizu komunikāciju ar mērķauditoriju un darbību. Pēckrīzes fāze ietver izvairīšanos no domino efekta, komunikāciju un darbību. Pētījuma dati atklāj, ka tiesiski korektam krīzes komunikācijas vadības plānam ir jānosaka, vai tā ir pirmskrīzes, krīzes vai pēckrīzes fāze, atbildīgā persona par krīzes komunikāciju, esošajā krīzes komunikācijas plānā jānosaka domino efekta ietekme, kā arī iekšējā un ārējā saistītā mērķauditorija u.c. faktori. Jāsagatavo arī vienošanās ar tuvākajiem glābšanas dienestiem.

Jāizstrādā parauga preses relīze masu medijiem un uzņēmuma mājas lapai, nosakot atbildīgās personas par komunikāciju. Krīzes situācijās domino efekts ir svarīgs aspekts, tādēļ lēmumu pieņemšanas procesam ir jābūt ātram un ar tiesiski pareizu pamatu (Drucker, 2011). Atsaucoties uz Paraskevas (2006), ir vairāki efektīvi krīzes komunikācijas tipi, kas ietver komunikācijas stratēģiju, metodes un būtiskas attiecīgas prasības. Atsaucoties uz Harrisonu (2011), uzņēmumiem ir jāuzņemas tiesiska atbildība ikvienā krīzē, tādēļ ir nepieciešama profesionāla krīzes vadības komanda. Krīzes ir saistītas ar domino efektu, kas ietver ātruma, laika, distances un spēka faktoru, tādēļ komunikācijai ir jābūt daudz ātrākai un intensīvākai. Uzņēmumiem jāizvairās no domino efekta, šo aspektu iekļaujot krīzes komunikācijas plānos. Pētījuma dati rāda, ka no filozofiska skatpunkta, komunikācijai ir netiešs regulējums esošajos normatīvajos aktos, jo komunikācija ir aktivitāte, kamēr likums risina strīdus un nosaka standartus dažādām aktivitātēm. Piemēram, attiecības starp amatpersonām un darbiniekiem. Komunikācija šajās attiecībās var izraisīt krīzi, tādēļ arī tā ir jārisina normatīvo aktu ietvaros.

**Otrā aizstāvēšanai izvirzītā tēze – krīze ir risks, kas stājies spēkā un tai jebkurā jomā ir vai nu pozitīvas, vai nu negatīvas sekas, kas var izraisīt domino efektu, bet krīzes vadība ir process, kas sadalīts trīs posmos – pirmskrīze, reaģēšana krīzes situācijā un pēckrīze.** Pirmskrīzes vadības procesi aptver krīzes noteikšanu, domino efekta ietekmes noteikšanu, ātru analizēšanu un lēmumu pieņemšanu un darbību. Krīzes posms saistīts ar reaģēšanu krīzes situācijā – ātra situācijas analīze, krīzes komandas izveide, ātras un tiesiski korektas komunikācijas noteikšana ar mērķauditoriju un rīcība. Pēckrīzes posms saistīts ar izvairīšanos no domino efekta, komunikāciju un rīcību. Komunikācija krīzes situācijā ir process,

kurā uzņēmums regulē informācijas plūsmu starp visām ieinteresētajām personām abos virzienos. Šī informācija ir skaidra, saprotama un tiek virzīta pa tuvākajiem komunikācijas kanāliem.

Izstrādāt pamatotu tiesisku emociju sistēmu ir gan iespējams, gan nepieciešams. Pēc tiesību aktu un pētījuma rezultātu analīzes, darba autore izstrādājusi vispārīgu paraugu tiesību aktiem riska un komunikācijas jomā Latvijas uzņēmumiem. Kas attiecas uz komunikāciju, kas saistīta ar tiesiski atbilstošiem tiesību aktiem, būtiska loma ir embargo, pienākumiem un tiesībām. Katram uzņēmumam un indivīdam ir tiesības sazināties, bet ikvienam šajā procesā jāskaras ar pienākumiem un embargo. Riska un krīžu procesu tiesiskie aspekti ietekmē uzņēmējdarbību, jo krīzes situācijas ir ļoti nozīmīgs faktors – faktors, kas ietekmē uzņēmējdarbību un rada kaitējumu lielākoties valsts mērogā esošā zemā komunikācijas kvalitātes līmeņa dēļ.

Tiesiskā regulējuma nianse katrā krīzes situācijā būs atšķirīgas. Attiecībā uz riska, kā arī krīzes komunikāciju, tiesiski regulētas tiek robežas un sekas, nevis krīzes mērķi un problēmas, kas norāda, ka šāda komunikācija ir jāpārvalda un tai jāpiemēro tiesiskais regulējums valsts pārvaldē un uzņēmējdarbības mikrovidē. Tā kā promocijas darbā pētīti un analizēti dažādi likumi Latvijā, salīdzinot tos ar dažādiem likumiem un direktīvām ES, Amerikas Savienotajās valstīs u.c. valstīs, jāsecina, ka Latvijas normatīvajos aktos komunikācijas aspekts ir iekļauts nepietiekošā līmenī.

**Trešā aizstāvēšanai izvirzītā tēze – no komunikācijas viedokļa, komunikācijas koncepts un tā regulācija Latvijas Republikas normatīvajos aktos ir nepietiekams un pašregulācija nedarbojas, jo komunikācija ir aktivitāte, bet likumi risina strīdus un nosaka standartus dažādām darbībām, bet komunikācija ieinteresēto pušu starpā var izraisīt krīzi, ko var atrisināt, pamatojoties uz regulējuma tiesiskajiem aspektiem vai prevenciju, izmantojot starpniecības vai metodoloģiskās vadlīnijas riska un krīzes komunikācijai.**

Riska un krīžu procesu tiesiskie aspekti ietekmē uzņēmējdarbību, jo krīzes situācijas ir ļoti nozīmīgs faktors – faktors, kas ietekmē uzņēmējdarbību un valsts mērogā esošā zemā komunikācijas kvalitātes līmeņa dēļ var radīt kaitējumu. Izstrādāt pamatotu tiesisku riska un krīzes komunikācijas sistēmu ir gan iespējams, gan nepieciešams.

**Ceturtnā aizstāvēšanai izvirzītā tēze – Grozījumiem Civilās aizsardzības likumā un Katastrofu pārvarēšanas likumā Latvijas Republikā ir jāregulē obligāto risku un krīzes komunikāciju plānošanu ikvienā uzņēmumā, kura dibinātāji ir valsts vai pašvaldības, un grozījumiem ir jāregulē obligātā “runas” persona, kas ir atbildīga par riska un krīzes komunikāciju.** Mediācija ir milzīgs solis konflikta vadības virzienā riska un krīzes procesos, taču tā nav obligāta un sabiedrībā tiek apšaubīta. Mediācija ir salīdzinoši jauna konfliktu

risināšanas metode un ir praktiski neiespējama, ja viena no pusēm rīkojas ļaunprātīgi un nevēlas sadarboties.

### **Priekšlikumi:**

- 1) Katrā uzņēmumā ir jāatīsta riska vadība, iekļaujot tiesiski korektu riska komunikācijas plānu izstrādi, tajā paredzot domino efekta noteikšanu riskiem;
- 2) Riska komunikācijai katrā uzņēmumā ir jābūt divvirziena procesam, kas iekļauj risku noteikšanu un vadību, saskaņā ar uzņēmuma mērķiem;
- 3) Katrā uzņēmumā Latvijā ir jāizstrādā tiesiski korekts riska komunikācijas vadības plāns, kas iekļauj riska komunikācijas mērķus un stratēģiju, nosaka mērķauditoriju, riska vadības komandu un lēmuma pieņēmējus, risku analīzi, prioritizēšanu, kontroli un izvairīšanos, kā arī samazināšanas un novērtēšanas sistēmu;
- 4) Katrā uzņēmumā ir jāatīsta krīzes vadība, iekļaujot tiesiski korektu krīzes komunikācijas plānu izstrādi;
- 5) Krīzes komunikācijai katrā uzņēmumā ir jābūt divvirziena procesam, kas radīts, lai novērstu vai mazinātu kaitējumu, ko krīze var radīt uzņēmumam vai iesaistītajām pusēm;
- 6) Tiesiski korektam krīzes vadības plānam katrā uzņēmumā ir jānosaka pirmskrīzes, krīzes vai pēckrīzes posma kritēriji, atbildīgā persona par krīzes komunikāciju, jāpārskata esošie krīzes komunikācijas plāni, ja tādi ir, jānosaka domino efekta ietekme, jāveic situācijas analīze, jānosaka iekšējā un ārējā mērķauditorija un jānoslēdz vienošanās ar tuvākajiem glābšanas dienestiem, kā arī jānosagatavo parauga preses relīzes plašsaziņas līdzekļiem un jānosaka to koordinēšana un atbildīgās personas;
- 7) Uzņēmumiem jāizvairās no domino efekta, iekļaujot šo aspektu riska, kā arī krīzes komunikācijas plānos;
- 8) Ir jāveic grozījumi Civilās aizsardzības un katastrofu pārvaldīšanas likumā uzņēmumiem, kuru dibinātāji ir valsts vai pašvaldības, jo tas būtu saprotamāk un koncentrētu visus nepieciešamos pasākumus, piemēram, riska un krīzes plānus, atbildīgās personas un viņu apmācību, slēpto tīmekļa vietņu nepieciešamību, informāciju par riskiem u.c. faktoriem;
- 9) Grozījumiem ir jānosaka riska, kā arī krīzes komunikācijas plāna sagatavošanas obligātums;
- 10) Ar grozījumiem obligāti jānosaka, ka visiem uzņēmumiem, kuru dibinātāji ir valsts vai pašvaldības, jāidentificē persona, kas ir atbildīga par riska un krīzes komunikāciju;

- 11) Riska un krīzes komunikācijā Latvijā ir jāturpina attīstīt mediācijas process;
- 12) Lai uzlabotu riska un krīzes komunikāciju uzņēmumos privātā sektorā, autore ir izstrādājusi metodiskos ieteikumus, kuriem ir rekomendējošs raksturs. Ieteikumi tiek rekomendēti lietošanai Latvijas Darba devēju konfederācijā, Ārvalstu investoru padomā Latvijā un Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamerā.

#### **Promocijas darba aizstāvēšanai izvirzītās tēzes:**

1. Risks ir paredzama vai neparedzama iespējamība, kas jebkurā uzņēmumā varētu izraisīt negatīvus vai pozitīvus notikumus vai krīzes ar pozitīvām vai negatīvām sekām jebkurā sektorā, un riska vadība ir sadalīta divos posmos (nosakot riskus un tad rīkojoties ar tiem veidā, kas ir vispiemērotākais, ņemot vērā uzņēmuma investīciju mērķus).
2. Krīze ir risks, kas stāties spēkā un tai jebkurā jomā ir vai nu pozitīvas, vai nu negatīvas sekas, kas var izraisīt domino efektu, bet krīzes vadība ir process, kas sadalīts trīs posmos – pirmskrīze, reaģēšana krīzes situācijā un pēckrīze.
3. No komunikācijas viedokļa, komunikācijas koncepts un tā regulācija Latvijas Republikas normatīvajos aktos ir nepietiekams un pašregulācija nedarbojas, jo komunikācija ir aktivitāte, bet likumi risina strīdus un nosaka standartus dažādām darbībām, bet komunikācija ieinteresēto pušu starpā var izraisīt krīzi ko var atrisināt, pamatojoties uz regulējuma tiesiskajiem aspektiem vai prevenciju, izmantojot starpniecības vai metodoloģiskās vadlīnijas riska un krīzes komunikācijai.
4. Grozījumiem Civilās aizsardzības likumā un Katastrofu pārvarēšanas likumā Latvijas Republikā ir regulē obligāto risku un krīzes komunikāciju plānošanu ikvienā uzņēmumā, kura dibinātāji ir valsts vai pašvaldības, un grozījumiem ir jāregulē obligātā “runas” persona, kas ir atbildīga par riska un krīzes komunikāciju.

#### **Pētījuma rezultātu uzticamība un reproducēšana**

Šie pētījuma rezultāti ir uzticami, jo to ieguvei izmantotas dažādas pētniecības metodes – literatūras analīze, aptaujas, izmēģinājuma pētījums (Pilot-Study), intervijas mērķgrupā un individuālas intervijas. Rezultātiem ir gan reprezentatīvs, gan norādošs raksturs. Pētījuma rezultāti atspoguļoti dažādās zinātniskās konferencēs, publicēti zinātniskos un citos izdevumos un ar tiem, vadot lekcijas, iepazīstināti komunikācijas zinātņu studenti. Radio ir veidoti un vadīti raidījumi par dažādām tēmām, kas saistītas ar dažādām riska kategorijām un krīzēm Latvijā.

## **Zinātniskais darbs un publikācijas Publikācijas – raksti**

Derkevica-Pilskunga, J. (27.06.2017). The Future Perspectives of Risk and Crisis Communication Legislation [Riska un krīzes komunikācijas tiesiskā regulējuma nākotnes perspektīvas]. *Jurista Vārds*, Nr. 27(981), Latvijas Vēstnesis, 31. – 36.lpp.

Derkevica-Pilskunga, J. (2017). The Domino Effect in Risk and Crisis Communication in the Context of its Legal Aspects [Domino efekts komunikācijā riska un krīzes situācijā tā tiesisko aspektu kontekstā]. *Biznesa augstskolas Turība žurnāls Acta Prosperitatis*, Nr. 7, 7.–23. lpp.

Derkevica-Pilskunga, J. (2008). Juridical Aspects in the Communication on Risk and Crisis Processes [Tiesiskie aspekti komunikācijā riska un krīzes procesos]. 2008. gada 30. maijs. *Biznesa augstskolas Turība IX Starptautiskā zinātniskā konference: darba tirgus sociālie un ekonomiskie izaicinājumi*, ISBN: 9789984828060. Piekļuves numurs: 45408495, 155.–162. lpp.

## **Kopsavilkumi un dalība zinātniskajās konferencēs ar referātiem**

Derkevica-Pilskunga, J. (2011). Aspects of the Bad Communication Management in the Context of Domino Effect and Crisis in Latvian Companies [Sliktas komunikācijas vadības aspekti domino efekta un krīzes kontekstā Latvijas uzņēmumos]. Kopsavilkums. 9. Baltijas studijām Eiropā veltītā konference Sodertornas Universitātē, Huddinge Stockholm, 2011. gada 12.–15. jūnijs. USB Book of Abstracts.

Derkevica-Pilskunga, J. (2010). Aspects of Bad Communication Management in the Context of the Domino Effect and Crises in Latvian Companies [Sliktas komunikācijas vadības aspekti domino efekta un krīzes kontekstā Latvijas uzņēmumos]. Kopsavilkums un referāts. *Biznesa augstskolas Turība Eiropas biznesa komunikācijas ekspertu tīkla EUKO 10. gadskārtējā konference EUKO 2010. Lokālie aspekti Eiropas biznesa komunikācijā*, Rīga, 20.–22. augusts. Publiskots: <http://www.turiba.lv/en/business-zinatne/research/history-of-scientific-conferences/euko-2010/participants/514/>.

Derkevica-Pilskunga, J. (2009). Juridical Aspects of Communication and Their Influence on Society in Terms of Risk and Crisis Processes in Latvia [Komunikācijas tiesiskie aspekti un to ietekme uz sabiedrību riska un krīzes procesu kontekstā Latvijā]. Kopsavilkums un referāts. *Vitauta Dižā Universitāte*, 8. Baltijas studijām Eiropā veltītā konference, 11.–14. jūnijs.

Derkevica-Pilskunga, J. (2008). Juridical Aspects in the Communication on Risk and Crisis Processes [Tiesiskie aspekti komunikācijā riska un krīzes procesos]. Kopsavilkums un referāts. *Biznesa augstskolas Turība IX Starptautiskā zinātniskā konference: darba tirgus sociālie un*



ekonomiskie izaicinājumi, 2008. gada 30. maijs. ISBN: 9789984828060. Piekļuves numurs: 45408495.

Derkevica-Pilskunga, J. (2011. gada 19. maijs). Judicial Aspects of Risk and Crisis Communication in Practice in Latvia [Komunikācijas tiesiskie aspekti riska un krīzes procesos praksē Latvijā]. Referāts. Liepājas Universitāte, 14. Starptautiskā zinātniskā konference, Sabiedrība un kultūra: robežas un jauni apvārsņi, apliecība Nr. 18/123.

Derkevica-Pilskunga, J. (2010. gada 26.–28. maijs). Aspects of Bad Communication Management in the Context of the Domino Effect and Crises in Latvian Companies [Slikta komunikācijas vadības aspekti domino efekta un krīzes kontekstā Latvijas uzņēmumos]. Referāts. Slovākijas lauksaimniecības universitāte, 11. Starptautiskā konference, Pasaules ekonomika: izaicinājumi un perspektīvas.

Derkevica-Pilskunga, J. (2010. gada 29.–30. aprīlis). Aspects of Bad Communication Management in the Context of the Domino Effect and Crises in Latvian Companies [Slikta komunikācijas vadības aspekti domino efekta un krīzes kontekstā Latvijas uzņēmumos]. Referāts. Liepājas Universitāte, 13. Starptautiskā zinātniskā konference, Sabiedrība un kultūra: haoss un harmonija.

### **Pētījuma rezultātu aprobācija un praktiskā nozīme**

Pētījuma rezultātus var iesniegt valdībai, lai papildinātu tiesību aktus ar riska un krīzes komunikācijas aspektiem. Pētījuma rezultātus ieteicams izmantot kā metodoloģisku materiālu uzņēmumiem, lai papildinātu iekšējos, ar komunikāciju saistītos noteikumus riska, kā arī krīzes situācijas aspektā. Darbā iekļauti metodoloģiskie materiāli un tēzes zinātniekiem un akadēmiķiem, lai tos aprobētu studiju procesā un lekcijās.

### **Galvenie zinātniskās literatūras avoti**

1. Abdolhamizadeh, B., Abbasi, T. & D. Raschtchian. (2010) The Domino Effect in Process-Industry Accidents: An Inventory of Past Events and Identification of Some Patterns. India Sharif University of Technology. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, (2010) 1- 19, pp. 19.
2. Abdulla, R.A. (2007). The Internet in the Arab World: Egypt and Beyond. New York Peter Lang, International Academic Publishers. *International Journal of Communication*, 5 (2011), Book Review 85–86 1932–8036/2011BKR0085, pp 175.
3. Alhawari, S., Kaadshebb, L, Taletc, A.N. & Mansour, E. (2011). A Knowledge-Based Risk Management Framework for an Information Technology Project. Science Private University, Jordan; ECPI University, Raleigh, NC; King Fahd University of Petroleum & Minerals, Saudi Arabia.

4. Alhawari, S., Thabath, F., Karadsheh, L. & Hadi, W. (2008). A Risk Management Model for Project Execution. 9th IBIMA Conference "Information Management in Modern Organisations, 04.01 – 06.01.2008., Marrakech, Morocco: Hofstra University, pp. 90.
5. An, S.K, Gower, K.K. & Cho S.H. (2011). Level of Crisis Responsibility and Crisis Response Strategies of the Media. *Journal of Communication Management*, 15(1), pp. 70-83.
6. Antonioni, G., Spadoni, G. & V. Cozzani. (2009). Application of Domino Risk Effect Quantitative Risk Assessment to an Extended Industrial Area. *Journal of Loss Prevention in Processing Industries*, 22 (2009), pp. 614.
7. Arnold, V., Hampton, D., Khazanchi, D. & Suttom S.G. (2004). *Enterprise Risk Management: Identifying Risks in B2B E-Commerce Relationships*. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors (IIA) Research Foundation, pp. 266.
8. Bagster, D.F. & R.M. Pitblado. (1991). The Estimation of Domino Incident Frequencies: An Approach. *Process Safety and Environmental Protection*, 69 (4), pp. 195. - 199.
9. Baron, G.R. (2002). The Role of Technology in Communication and News Management. *British Journal of Guidance and Counselling*, 30 (1), pp. 1-15.
10. Barton, L. (2007). *Crisis Leadership Now: A Real-World Guide to Preparing for Threats, Disaster, Sabotage and Scandal*. New York: McGraw-Hill, 346 p.
11. Barton, L. (2001). *Crisis in Organizations (2nd ed.)*. Cincinnati: College Divisions South-Western, 269 p.
12. Bernstein, A.B. & Rakovitz, C. (2012). *Emergency Public Relations. Crisis Management in A 3.0 World (4th ed.)*. USA: Xlibris Corporation, 202 p.
13. Boin, A. & Lagadec, P. (2000). Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), pp.185. – 191. Doi: 10.1111/1468-5973.00138.
14. Buchel, K. (2013). Do Words Matter? The Impact of Communication on the PIIGS' CDS and Bond Yield Spreads During Europe's Sovereign Debt Crisis. *European Journal of Political Economy*, 32(c), pp 412-431.
15. Bugaric, B. (2008). Populism, Liberal Democracy and the Rule of Law in Central and Eastern Europe. *Journal Communist and Post-Communist Studies*, 41(2), pp. 191-203. doi: 10.1016/j.postcomstud.2008.03.006.
16. Cabinet of Ministers Order No.147, "Order on the Plan of Crisis Communication Measures for 2011-2013". Adopted on 06.04.2011. Published: Latvijas Vēstnesis, 56 (4454), 08.04.2011.
17. Cabinet of Ministers Regulation No 442, "Procedures for the Ensuring Conformity of Information and Communication Technologies Systems to Minimum Security Requirements". Adopted on 28.07.2015. Published: Latvijas Vēstnesis, 149 (5467), 03.08.2015.
18. Cabinet of Ministers Regulation No 440, "Procedure for the establishment, operation and financing of the National Early Warning System". Adopted on 08.08.2017.. Published: Latvijas Vēstnesis, 158 (5985), 10.08.2017.
19. Cabinet of Ministers Regulation No 530, "Procedures for the Establishment, Use and Financing of a Civil Alarm and Reporting System". Adopted on 07.08.2007. Published: Latvijas Vēstnesis, 129 (3705), 10.08.2007. Lapsed with Procedure for the establishment, operation and financing of the National Early Warning System Cabinet of Ministers Regulation No 440 (2017)

20. Cabinet of Ministers Regulation No 626, "Regulations on the objects of increased danger and the criteria for this object owners (possessors, managers) of the risk reduction measures to ensure". Adopted on 18.09.2007. Published: Latvijas Vēstnesis, 153 (3729), 21.09.2007. Last amendments - lapsed with The Civil Protection and Disaster management law 05.05.2016. law/LV, 100 (5672), 25.05.2016.
21. Civil Law. Adopted on 28.01.1937. Published: Valdības Vēstnesis, 41, 20.02.1937. Last amendments 19.11.2015.
22. The Civil Procedures Law. Adopted on 14.10.1998. Published: Latvijas Vēstnesis, 326/330 (1387/1391), 03.11.1998., "Ziņotājs", 23, 03.12.1998. Lasts amendments 05.07.2017.
23. Code of Ethics. (2008). EthicNet (collection of codes of journalism ethics in Europe), Department of Journalism and Mass Communication website. Retrieved: 25.10.2016. from [http://ethicnet.uta.fi/codes\\_by\\_country](http://ethicnet.uta.fi/codes_by_country).
24. The Commercial Law. Adopted on 13.04.2000. Published: Latvijas Vēstnesis, 158/160 (2069/2071), 04.05.2000. Last amendments 29.06.2017.
25. The Constitution of the Republic of Latvia. Adopted on 15.02.1922.. Published: Latvijas Vēstnesis, 43, 01.07.1993. Last amendments 31.05.2016.
26. Coombs, T.W. (2006). Crisis Management: a Communicative Approach. In Botan, C.H. and V. Hazleton (eds.). Public Relations Theory. Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associations, p 197.
27. Coombs, T.W. (2004). Impact of Past Crises on Current Crisis Communication. Insights From Situational Crisis Communication Theory. *International Journal of Business Communication*, 41(3), pp. 265-289. doi. <https://doi.org/10.1177/0021943604265607>
28. Coombs, T.W. (2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding (4th ed.)*. London: Sage Publications Ltd., 241 p.
29. Cooper, M.C. & Ellram, L.M. (1990). Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. *The International Journal of Logistics Management*, 4(2), pp.13-24.
30. Council Directive 2003/105/EC, 16.12.2003 on amending Council Directive 96.82/EC on the control of major accident hazards involving dangerous substances (Seveso III), Official Journal, L 345.
31. Council Directive 82/501/ EEC, 24.06.1982, on major accident hazards of certain industrial activities (Seveso I). Official Journal of the European Communities, L230/25, Brussels, 5 August 1982.
32. Council Directive 96.82/EC, 9.12.1996, on the control of major accident hazards involving dangerous substances (Seveso II). Official Journal of the European Communities, LL 10/13, Brussels, 14 January 1997.
33. Covello, V.T., & Allen, F. (1988). Seven Cardinal Rules of Risk Communication. US Environmental Protection Agency, Office of Policy Analysis, Washington, DC, OPA-87-020.
34. Covello, V.T., Sandman P., & Slovic P. (1988). Risk Communication, Risk Statistics and Risk Comparisons: A Manual for Plant Managers. Chemical Manufacturers Association, Washington, D.C.
35. Cozzani, V., Gubinelli, G. & Atonioni, G. The Assessment of Risk Caused by the Domino Effect in Quantitative Area Risk Analysis. *Journal of Hazardous Materials*, 16 (2005), pp. 127.
36. Cozzani, V., Tugnoli, A. & Salzano E. (2007). Prevention of the Domino Effect: From Active and Passive Strategies to Inherently Safer Design. *Journal of Hazardous Materials*, 139(2007), pp. 209.

37. Cross-Border Alternative Dispute Resolution in the European Union. (2011). Directorate – general for internal policies. Policy department A: Economic and scientific policy. European Parliament, IP/A/IMCO/ST/2010-15. Retrieved 14.02.2015. from [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/imco/dv/adr\\_study\\_/adr\\_study\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/imco/dv/adr_study_/adr_study_en.pdf).
38. D'Arcy, J. (1969). Direct Broadcast Satellites and the Right to Communicate. *EBU Review*, 118(1969), pp. 14-18.
39. Darbra, R.M., Palacios, A. & Casal J. (2010). The Domino Effect in Chemical Accidents: Main Features and Accident Sequences. *Journal of Hazardous Materials*, 183 (1-3), pp. 565 – 573. doi. 10.1016/j.jhazmat.2010.07.061.
40. Darling, J.R. (1994) Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(8), pp. 3-8, doi: <https://doi.org/10.1108/01437739410073047>
41. Delvosalle, C. (1996). Domino Effects Phenomena: Definition, Overview and Classification. In First European Seminar on Domino Effects, Leuven. Belgium, Federal Ministry of Employment, Safety Administration, Direction Chemical Risks, Brussels, Belgium, pp. 5-15
42. Ethics of journalism. Resolution 1003 (1993). Parliamentary Assembly. Assembly debate on 1 July 1993 (42nd Sitting). Retrieved 15.10.2016. from <http://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-EN.asp?fileid=16414&lang=en>
43. European Charter on the Freedom of the Press. (2014). District Court of Hamburg website. Retrieved 16.08.2014. from <http://www.pressfreedom.eu/en/index.php>.
44. European Commission report. Media Police and Regulatory Practices in a Selected Set of European Countries. (2010), The EU and the Council of Europe. Retrieved 01.06.2016. from [http://www.academia.edu/939045/Media\\_policies\\_and\\_regulatory\\_practices\\_in\\_a\\_selected\\_set\\_of\\_European\\_countries\\_the\\_EU\\_and\\_the\\_Council\\_of\\_Europe](http://www.academia.edu/939045/Media_policies_and_regulatory_practices_in_a_selected_set_of_European_countries_the_EU_and_the_Council_of_Europe).
45. Faganel, A. (2011). Recognised Values and Consumption Patterns of Post-Crisis Consumers. University of Primorska. Retrieved 12.12.2015. from [http://www.academia.edu/778026/Recognized\\_Values\\_and\\_Consumption\\_Patterns\\_of\\_Post-Crisis\\_Consumers](http://www.academia.edu/778026/Recognized_Values_and_Consumption_Patterns_of_Post-Crisis_Consumers).
46. Fink, S. (1986). Crisis Management: Planning for the Inevitable. *Elsevier Inc Public Relations Review* 2007, 33(2), pp. 147. – 157.
47. Fischhoff, B. (1995). Risk Perception and Communication Unplugged: Twenty Years of Process. *Society of Risk Analysis*, 15 (2). Retrieved 15.06.2015. from <http://sds.hss.cmu.edu/risk/articles/unplugged.pdf>.
48. Hermann, C.F. (1972). *International Crisis: Insights from Behavioural Research*. New York: Free Press.
49. Higuera, R.P. & Haines Y.Y. (1996). *Software Risk Management*. Pittsburgh: Carnegie - Mellon University, ADA310913, pp.51. - 59.
50. Hollnagel, E. & Gotemann Ö. (2004). The Functional Resonance Accident Model. University of Linköping. Retrieved 28.02.2014. from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.579.1930&rep=rep1&type=pdf>.
51. Hughes, F. & Andre, LB. (2007). Problem Officer Variables and Early-Warning Systems. *The Police Chief*, 74(10), 18. – 22.pp.

52. Hutto, J.C. (2009). Risk Management in Law Enforcement: A Model Assessment Tool. Texas State University at San Marcos, 12. – 21.pp.
53. The Insolvency Law. Adopted on 26.07.2010. Published: Latvijas Vēstnesis, 124 (4316), 06.08.2010. Last amendments 05.01.2017.
54. International Bill of Human Rights. Fact Sheet No.2 (Rev.1). (1996). Universal Declaration of Human Rights (art. 1), adopted by General Assembly resolution 217 A (III) of 10 December 1948. United Nations, Geneva. Retrieved 05.06.2013. from <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FactSheet2Rev.1en.pdf>, 1. – 10.pp.
55. International Justice Resource Centre. Special Rapporteur of Human Rights Defenders. (2015) Retrieved 15.10.2015. from <http://www.ijrcenter.org/regional/african/special-rapporteur-on-human-rights-defenders/>.
56. Introduction of Mediation in Handling Civil Disputes (2012). Retrieved 30.10.2012. from [http://www.tm.gov.lv/lv/jaunumi/tm\\_info.html?news\\_id=3307](http://www.tm.gov.lv/lv/jaunumi/tm_info.html?news_id=3307).
57. Kallman, J.W. & Romy, V.M. (2004). A Refined Risk Management Paradigm. *An international journal Risk Management*, 6 (3), pp. 57-68.
58. Kaplan, S. & Garrick, B.J. (1981). On the Quantitative Definition of Risk. *Risk Analysis. An International Journal Risk Analysis*, 1(1), pp.11-27. doi: 10.1111/j.1539-6924.1981.tb01350.x.
59. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management. *Accounting Horizons*, 15(1), pp.87. - 104.
60. Khan, K.I. & Abassi, S.A. (2001). An Assessment of the Likelihood of Occurrence and the Damage Potential of the Domino Effect (Chain of Accidents) in a Typical Cluster of Industries. *Journal of Loss Prevention Procedures*, 283, pp. 279. - 290.
61. The Labour Law. Adopted on 20.06.2001. Published: Latvijas Vēstnesis, 105 (2492), 06.07.2001. Last amendments 02.08.2017.
62. The Law on the Electronic Mass Media. Adopted on 12.07.2010.. Published: Latvijas Vēstnesis, 118 (4310), 28.07.2010. Last amendments 01.12.2016.
63. The Law of Civil Protection and Disaster Management. Adopted on 05.05.2016.. Published: Latvijas Vēstnesis, 100 (5672), 25.05.2016.
64. The Law of Official Publications and Legal Information. Adopted on 31.05.2012. Published: Latvijas Vēstnesis, 96 (4699), 20.06.2012. Last amendments 10.12.2016.
65. Lehtonen, J., Siliņa, R. & Ābelniece, B. (2011). *Riska un krīzes komunikācija* (Risk and Crisis Communication). Rīga: SIA Turība University, p 197.
66. Macnamara, J. (2005). PR Metrics: How to Measure Public Relations and Corporate Communication. *The New Australian and New Zealand Public Relations Manual*. Sydney: Tymson Communications, pp. 100 – 134.
67. The Mediation Law. Adopted on 22.05.2014.. Published: Latvijas Vēstnesis, 108 (5168), 04.06.2014.
68. Mediation Process. Directive 2008/52/EC of the European Parliament and of the Council of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. *Official Journal of the European Union*, 24 May 2008, L136/3.
69. Nelms, C.R. (2010). Root Cause Analysis: NOT What You Might Think. Failsafe Network Inc, Montebello, VA 24464 540-377-2010. Retrieved 10.10.2010. from

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=80C7DC647BA0C6E6930D8331720C5342?doi=10.1.1.541.2291&rep=rep1&type=pdf>.

70. OECD Guidance Document on risk communication for chemical risks. OECD website. Retrieved 01.06.2002 from [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=env/jm/mono\(2002\)18&doclanguage=en](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=env/jm/mono(2002)18&doclanguage=en)
71. O'Hair, H. D., Kelley, K., & Williams, K. (2011). Managing community risks through a community communication infrastructure approach. In H. Canary & R. McPhee (Eds.), *Communication and organizational knowledge: Contemporary issues for theory and practice*, New York: Routledge, pp. 223-243.
72. Ó Siochrú, S. (2012). *Communication: An Essential Human Need. The Right to Communicate in the Information Society*. United Nations Research Institute for Social Development.
73. Palenchar, M.J., Heath, R.L. & Dunn E. (2005). Terrorism and Industrial Chemical Production: A New Era of Risk Communication. *Communication Research Reports*, 22(1), pp. 67.
74. Palenchar, M.J. (2005). Risk Communication. In Heath, R.L. (ed.). *Encyclopaedia of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 755 p.
75. Paraskevas, A. (2006). Crisis Management or Crisis Response System? A Complexity Science Approach to an Organisational Crisis. *Management Decision*, 44(7), pp.892 – 907. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740610680587>.
76. Pollard, D. & Hotho S. (2006). Crisis Scenarios and the Strategic Management Process. *Management Decision*, 44(6), pp. 721–736. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740610673297>.
77. Reniers, G. (2010). An External Domino Effects Investment Approach to Improve Cross-Plant Safety Within Chemical Clusters. *Journal of Hazardous Materials*, 177(2010), pp.167-174.
78. Reniers, G., Dullaert, W. & Karel S. (2009). Domino Effects Within a Chemical Cluster: A Game-Theoretical Modelling Approach by Using the Nash-Equilibrium. *Journal of Hazardous Materials*, 167(1/3), pp.289-293.
79. Reniers, G. & Dullaert, W. (2005). The Use of Current Risk Analysis Tools Evaluated Towards Preventing External Domino Accidents. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 18(3), pp.119-126. doi:10.1016/j.jlp.2005.03.001.
80. Rone, D. (2006) Mediācija: Jēdziens un iespējas (Mediation: Concept and Opportunities), *Jurista Vārds*, 11 (414), 14.03.2006.
81. Ross, D & Bodapati. M.R. (2006). A risk management analysis of the claims, litigation, and losses of Michigan law enforcement agencies: 1985-1999. *An International Journal of Police Strategies & Management*, 20 (1), pp. 38 – 57.
82. Summala, H. (2007). Risk Control is not Risk Adjustment: The Zero-Risk theory of Driver Behaviour and its Implications. *The National Academy of Sciences Engineering Medicine*, 208 p.
83. Schmitt-Geiger, A. (2013). Litigation PR: Blessing or Curse? *Magazine for Corporate Communications and Public Relations Communication Director*, pp. 44-47.
84. Seeger, M.W. (2007). Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), pp. 232 – 244.

85. Slovic, P., Finucane, M.L., E. Peters, E. (2004). Risk as Analysis and Risk as Feelings; Some Thoughts about Affect, Reason, Risk and Rationality. *Risk Analysis*, 24(2):311-22. doi: 10.1111/j.0272-4332.2004.00433.x.
86. Standards Australia and Standards New Zealand, AS/NZS 4360 Australia and New Zealand Standard on Risk Management. (2004). Ministry of Business, Innovation and Employment, Auckland website. Retrieved 10.12.2016. from <https://www.standards.govt.nz/search-and-buy-standards/standards-information/risk-managment/>.
87. Trossen, A. (2006). Mediācija: izpratne un jēdziens latviešu valodā (Mediation: Concept and Term in Latvian) *Jurista Vārds*: 29 (432), 25.07.2006.
88. The United Nations Universal Declaration of Human Rights. (1948). United Nations website. Retrieved 28.09.2016. from <http://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>.
89. Veinott, E.S. & Palatano, A.L. (2003). *Hard Decisions, Bad Decisions: On Decision Quality and Decision Aiding*. Cambridge University Press, 712 p.
90. Weber, E.U. (2006). Experience-Based and Description-Based Perceptions of Long-Term Risk: Why Global Warming Does Not Scare us Yet. *Climate Change*, 77(1), pp. 103-120. DOI: 10.1007/s10584-006-9060-3.
91. Wold, G.H. & Schriver R.F. (1997). Risk Analysis Techniques. *Disaster Recovery Journal*, 7 (3), pp. 52. – 59.
92. Yates, J.F. (2003). *Hard Decisions, Bad Decisions: On Decision Quality and Decision Aiding*. Cambridge Series on Judgment and Decision Making: pp. 13-25
93. Zeleny, M. (1982). *Multiple Criteria Decision-Making*. New York: McGraw-Hill Books, 563 p.