



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

SEA HUN
Southeast Asia One Health
University Network

My HUN
MALAYSIA ONE HEALTH UNIVERSITY NETWORK



KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI



KOMUNIKASI RISIKO & KRISIS

UNTUK **KESIHATAN AWAM & KETAHANAN INSTITUSI**

Modul Panduan untuk Institusi Pendidikan Tinggi

Profesor Dr. Azmawani Abd. Rahman
Profesor Madya Dr. Mohd Izani Mohd Zain
Profesor Ir. Ts. Dr. Mohamed Thariq Hameed Sultan
Profesor Madya Dr. Mohd Rafee Baharudin

KOMUNIKASI **RISIKO & KRISIS** *UNTUK KESIHATAN AWAM & KETAHANAN INSTITUSI*

Modul Panduan untuk Institusi Pendidikan Tinggi

Profesor Dr. Azmawani Abd. Rahman
Profesor Madya Dr. Mohd Izani Mohd Zain
Profesor Ir. Ts. Dr. Mohamed Thariq Haji Hameed Sultan
Profesor Madya Dr. Rafee Baharudin



Penerbit Universiti Putra Malaysia
Serdang • 2021

© Penerbit Universiti Putra Malaysia 2021

Hak cipta terpelihara. Mana-mana bahagian penerbitan ini tidak boleh dihasilkan semula, disimpan dalam sistem simpanan kekal, atau dipindahkan dalam sebarang bentuk atau sebarang cara elektronik, mekanik, penggambaran semula, rakaman dan sebagainya tanpa terlebih dahulu mendapat izin daripada pihak Penerbit Universiti Putra Malaysia

Penerbit UPM adalah anggota Persatuan Penerbit Buku Malaysia (MABOPA) dan anggota Majlis Penerbitan Ilmiah Malaysia (MAPIM)

Perpustakaan Negara Malaysia Data Pengkatalogan-dalam Penerbitan

Azmawani Abd Rahman, Prof. Dr.

KOMUNIKASI RISIKO & KRISIS UNTUK KESIHATAN AWAM & KETAHANAN INSTITUSI Modul Panduan untuk Institusi Pendidikan Tinggi / Profesor Dr. Azmawani Abd Rahman, Prof. Madya Dr. Mohd Izani Mohd Zain, Profesor Ir. Ts. Dr. Mohamed Thariq Haji Hameed Sultan, Prof. Madya Dr. Rafee Baharudin.

Mode of access: Internet

eISBN 978-967-2989-59-2

1. Risk communication.
2. Communication in crisis management.
3. Communication in public health.
4. Health risk communication.
5. Government publications--Malaysia.
6. Electronic books.

I. Mohd Izani Mohd Zain, Prof. Madya, Dr.

II. Mohamed Thariq Hameed Sultan, Profesor, Ir. Ts. Dr.,

III. Rafee Baharudin, Prof. Madya, Dr. IV. Judul.

363.102

Penafian: Modul Komunikasi Risiko dan Krisis untuk Kesihatan Awam dan Ketahanan Institusi: Garis Panduan untuk Institusi Pendidikan Tinggi ini terhasil daripada sokongan besar rakyat Amerika melalui *United States Agency for International Development* (USAID). Kandungan penerbitan ini adalah tanggungjawab penuh Universiti Putra Malaysia dan tidak semestinya menggambarkan pandangan USAID atau Kerajaan Amerika Syarikat.

KANDUNGAN

SENARAI JADUAL	v
SENARAI RAJAH	vi
SEKAPUR SIRIH MENTERI PENGAJIAN TINGGI MALAYSIA	vii
SEULAS PINANG PENULIS	viii
PENGHARGAAN	x
SENARAI SINGKATAN	xiii
RINGKASAN BAB DALAM MODUL	xiv
ALIRAN KANDUNGAN RINGKASAN MODUL	xv
BAB SATU: Pengenalan Modul	1
BAB DUA: Komunikasi Risiko dan Komunikasi Krisis	10
BAB TIGA: Cabaran Komunikasi Semasa Keadaan Bencana dan Kecemasan	27
BAB EMPAT: Menilai Kerentanan Krisis Melalui Pengurusan Risiko	47
BAB LIMA: Menubuhkan Tadbir Urus dan Struktur Komunikasi Krisis yang Kukuh	54
BAB ENAM: Latihan dan Pembinaan Keupayaan	61
BAB TUJUH: Pelan Komunikasi Krisis yang Boleh Dilaksanakan	71
BAB LAPAN: Mengenali Peringkat-Peringkat Sesuatu Krisis dan Keperluan Komunikasi Risiko yang Unik	79
BAB SEMBILAN: Keputusan Mengenai Platform, Masa dan Kandungan Komunikasi	88
BAB SEPULUH: Penerapan Prinsip-Prinsip Komunikasi Risiko yang Berkesan	97
BAB SEBELAS: Membina Semula Ketahanan	108
RUJUKAN	119
BIODATA PENULIS	120

SENARAI JADUAL

Jadual 1	Punca Utama Kegagalan Komunikasi di Institusi	19
Jadual 2	Jurang dan Cabaran Komunikasi untuk Kebanyakan IPT	25
Jadual 3	Kebimbangan Warga IPT Semasa Krisis COVID-19	36
Jadual 4	Keperluan Penting untuk Komunikasi yang Berkesan oleh IPT	38
Jadual 5	Cabaran Komunikasi Semasa Krisis di IPT	42
Jadual 6	Matrik Penilaian Risiko	50
Jadual 7	Contoh untuk Komponen-Komponen Pengurusan Risiko untuk Menilai dan Mengurus Kerentanan Krisis	51
Jadual 8	Pilihan Latihan untuk Pengurusan Krisis	65
Jadual 9	Analisis Pengetahuan, Kemahiran, dan Sifat Pasukan Krisis	67
Jadual 10	Elemen Asas dalam Pelan Komunikasi Krisis	74
Jadual 11	Pelan Tindakan Komunikasi Utama Menurut Fasa-Fasa Wabak dan Krisis	82
Jadual 12	Saluran Komunikasi dan Kumpulan Sasaran	91
Jadual 13	Sampel Masa dan Tanggungjawab yang diperlukan	92
Jadual 14	Menetapkan Bahan Komunikasi Berdasarkan Tujuan untuk Mengurangkan Risiko	94
Jadual 15	Penyediaan Pesanan dan Tanggungjawab Komunikasi Risiko yang Utama	95

SENARAI RAJAH

Rajah 1	Rangka Kerja Antarabangsa Mengenai Kepentingan Komunikasi	6
Rajah 2	Penglibatan Keseluruhan untuk Pembangunan Modul	8
Rajah 3	Carta Aliran Pembangunan Modul	9
Rajah 4	Fokus Penting Komunikasi Risiko Dan Krisis	13
Rajah 5	Komunikasi Krisis Sebagai Sebahagian Integrasi Pengurusan Risiko	17
Rajah 6	Cabaran Komunikasi yang Unik Semasa Keadaan Bencana atau Krisis	32
Rajah 7	Pelbagai Tahap Pihak Berkepentingan IPT	35
Rajah 8	Keperluan yang Kian Meningkat untuk Komunikasi Risiko dan Krisis yang Berkesan di IPT	40
Rajah 9	Hierarki Pengurangan Risiko	51
Rajah 10	Peringkat-Peringkat Pengurusan Wabak	81
Rajah 11	Platform dan Kumpulan Sasaran (Termasuk Nombor Talian Panas dan Bilik Operasi, Alat Pemantauan dan Penilaian)	90
Rajah 12	Prinsip dan Petunjuk / Amalan Terbaik Komunikasi Risiko	106

SEKAPUR SIRIH MENTERI PENGAJIAN TINGGI MALAYSIA



Dalam era VUCA, iaitu Kemeruapan (Volatility), Ketidakpastian (Uncertainty), Kerumitan (Complexity) dan Kekaburan (Ambiguity), Institusi Pengajian Tinggi (IPT) berhadapan dengan pelbagai cabaran khususnya berkaitan melestarikan keteguhan institusi. Cabaran ini memerlukan IPT sentiasa bersiap-siaga untuk mengurus risiko yang dihadapi melalui kepimpinan proaktif dan perancangan strategik yang mantap.

Dalam hal ini, kelangsungan IPT bergantung kepada sejauh mana kita menguasai komunikasi bagi menangani risiko dan krisis yang berlaku. Penularan pandemik COVID-19 khususnya telah memberi impak yang ketara kepada IPT khususnya dalam soal operasi dan keselamatan staf juga pelajar. Tidak dinafikan, COVID-19 telah mempercepatkan usaha-usaha IPT untuk mengambil kira soal komunikasi risiko dan komunikasi krisis bagi memastikan ketahanan institusi masing-masing.

Saya percaya, modul Komunikasi Risiko Dan Komunikasi Krisis boleh menjadi satu manual dan garis panduan penting kepada IPT (universiti awam, universiti swasta, politeknik, dan kolej komuniti) dalam usaha proaktif mereka terhadap pengurusan komunikasi risiko dan komunikasi krisis yang lebih efektif, demi kelangsungan institusi terpelihara. Garis Panduan ini juga menyokong pelaksanaan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (Pendidikan Tinggi) atau PPPM PT 2015-2025 melalui lonjakan keenam dan kesepuluh, iaitu Pemantapan Tadbir Urus dan Transformasi Penyampaian Pendidikan Tinggi yang memberi penekanan kepada aspek inovasi atau pembaharuan dalam governan dan sistem operasi IPT.

Tahniah saya ucapkan kepada penyelidik dari Universiti Putra Malaysia (UPM) yang juga merupakan penulis modul ini. Harapan saya agar modul ini dapat dimanfaatkan oleh warga IPT dengan sebaiknya untuk kebaikan bersama.

“Wawasan Kemakmuran Bersama 2030”

“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”

YB. DATUK SERI DR. NORAINI AHMAD

SEULAS PINANG PENULIS

Modul komunikasi risiko dan krisis ini merangkumi konsep holistik mengenai pengurusan komunikasi daripada perspektif komunikasi risiko dan krisis, dengan kebanyakan buktinya adalah daripada pengalaman pandemik COVID-19.

Premis utama dalam modul ini adalah pada dua aspek penting mengenai mengapa komunikasi penting semasa keadaan bencana dan kecemasan. Pertama adalah perspektif risiko, yang memfokuskan bahawa masyarakat, institusi dan mana-mana organisasi adalah terdedah kepada pelbagai jenis risiko semasa menghadapi bencana. Kedua adalah dari perspektif halangan komunikasi, yang memberi fokus mengenai peningkatan cabaran untuk komunikasi yang berkesan semasa keadaan bencana dan kecemasan. Kekangan telah dikenal pasti, dan amalan terbaik dan cadangan telah ditawarkan daripada kedua-dua perspektif tersebut.

Amalan terbaik dan strategi merangkumi penilaian risiko, tadbir urus dan struktur, latihan dan peningkatan kemampuan, pelan komunikasi krisis, keperluan komunikasi sepanjang peringkat kesediaan, tindak balas dan pemulihan, dan penerapan prinsip-prinsip utama untuk komunikasi risiko yang berkesan. Modul ini juga menawarkan garis panduan untuk membina ketahanan melalui komunikasi risiko dan krisis yang berkesan.

Walaupun sebahagian besar perbincangan ini dipetik daripada pengalaman pandemik COVID-19, ia juga boleh digunakan untuk keadaan kecemasan dan bencana yang lain. Selain itu, walaupun modul ini ditujukan khususnya untuk IPT, dan kebanyakan pengajaran yang dipelajari berasal daripada pemerhatian dan keterlibatan dengan IPT dan Kementerian Pengajian Tinggi (KPT), garis panduan, prosedur dan pengajaran yang ditawarkan dalam modul ini boleh dilanjutkan kepada institusi di bawah kementerian dan agensi lain.

“Wawasan Kemakmuran Bersama 2030”

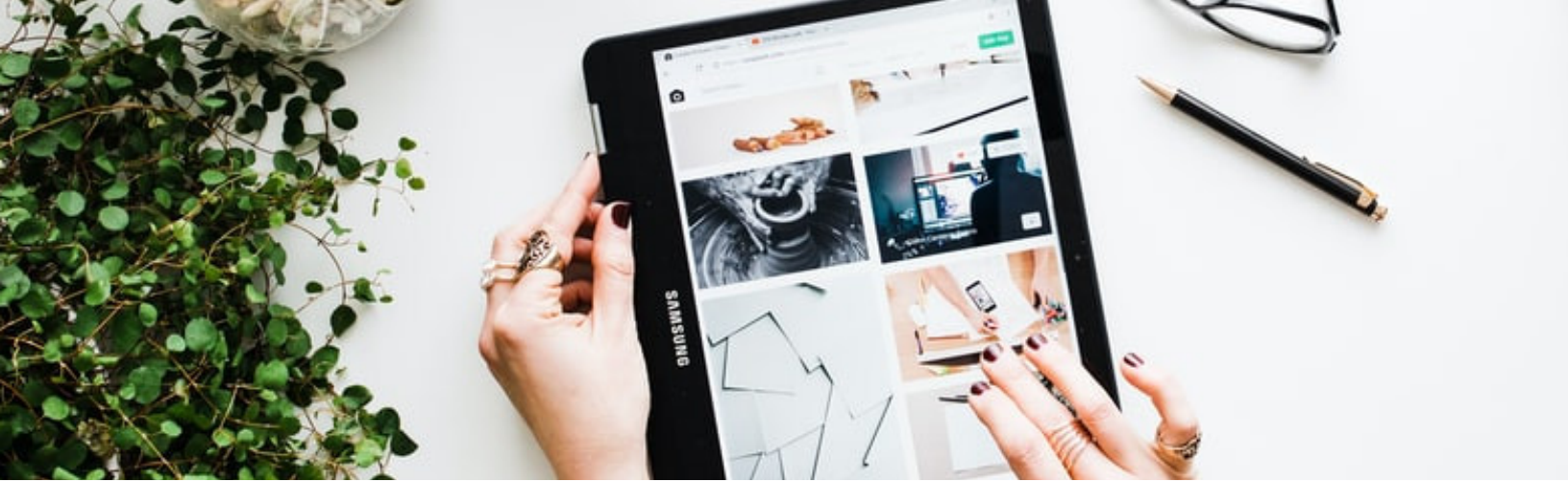
“BERILMU BERBAKTI”

Profesor Dr. Azmawani Abd. Rahman

Prof. Madya Dr. Mohd Izani Mohd Zain

Profesor Dr. Ts. Mohamed Thariq Hameed Sultan

Prof. Madya Dr. Rafee Baharudin



PENGHARGAAN

Penerbitan modul ini melibatkan beberapa pihak berkepentingan yang menyumbang kepada penyelidikan dan membantu menyusun kandungannya. Modul ini adalah salah satu hasil di bawah geran penyelidikan mengenai Komunikasi Risiko untuk Melindungi Kesihatan Awam di bawah Tabung Tambahan COVID-19 Malaysia One Health University Network (MyOHUN) yang disokong oleh projek Agensi Amerika Syarikat untuk Pembangunan Antarabangsa (USAID) yang dinamakan One Health Workforce Next Generation (OHWN-NG). Penerbitan modul ini adalah usaha bersama oleh Universiti Putra Malaysia dan Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia. Barisan penyelidik mengucapkan terima kasih khasnya kepada Pejabat Penyelaras Malaysia One Health University Network (MyOHUN), atas dedikasi, bimbingan, dan kepercayaan mereka terhadap pasukan kami.

Risiko dan krisis saling berkaitan, dan kedua-duanya tidak bertindak secara berasingan. Jika sesuatu risiko muncul dan tidak diurus dengan baik, ia boleh mengakibatkan krisis. Sementara itu, krisis yang tidak ditangani dengan baik akan meningkatkan risiko berlakunya pelbagai akibat negatif untuk sebuah institusi.

Setinggi penghargaan kami kepada institusi-institusi berikut dan wakil mereka, yang memberikan maklum balas dan rujukan kepakaran mereka kepada kami. Pandangan dan cadangan mereka telah membantu kami meneliti beberapa isu dan membimbing kami dalam kerja ini.

Kementerian Pengajian Tinggi (KPT)

YBhg. Datuk Seri Dr. Mazlan Yusoff
Ketua Setiausaha,
Kementerian Pengajian Tinggi

YBhg. Prof. Dato' Dr. Husaini bin Omar
Ketua Pengarah Pendidikan Tinggi,
Jabatan Pendidikan Tinggi

YBhg. Dato' Shahrudin bin Abu Sohot,
Setiausaha Bahagian,
Bahagian Perancangan dan
Penyelidikan Dasar

Institusi Pendidikan Tinggi (IPT)

Fazidah Binti Ithnin,
Pengarah Pejabat Pengurusan dan
Perhubungan Canselor,
Universiti Teknikal Malaysia, Melaka
(UTeM)

Mohd Rizal bin Ab Wahab,
Pengurus Kanan Kesihatan,
Keselamatan, dan Alam Sekitar (HSE),
Universiti Teknologi PETRONAS (UTP)

Norazam Abdul Rashid,
Pengarah Pusat Pengurusan
Keselamatan, Kesihatan dan Alam
Sekitar (COSHE),
Universiti Malaysia Perlis (UniMAP)

Professor Ir. Ts. Dr. Ahmad Rasdan Bin
Ismail,
Pengarah Pusat Pengurusan Alam
Sekitar, Keselamatan dan Kesihatan
Pekerjaan (CMeOSH),
Universiti Malaysia Kelantan (UMK)

John Kennedy Paulose,
Ketua Dasar & Rangka Kerja,
Pengurusan Perubahan Strategik,
Taylor's University

Ungku Nazli Ungku Ismail,
Pendaftar, Taylor's University

Profesor Ir. Dr. Abdul Aziz Abdul Raman,
Ketua Jabatan Timbalan Naib Canselor
Hal Ehwal Pelajar,
Universiti Malaya (UM)

Major Syed Abdul Aziz Bin Syed Hashim,
Timbalan Naib Canselor (Pembangunan),
Bahagian Keselamatan, Kesihatan dan
Alam Sekitar Pekerjaan, UM

Profesor Dr. Marzuki bin Ishak,
OSHE PPUM-Doktor Kesihatan
Pekerjaan, Jabatan Perubatan Sosial dan
Pencegahan, Fakulti Perubatan, UM

Institutsi Pendidikan Tinggi (IPT)

Haryani Binti Abdullah,
Timbalan Pendaftar Hal Ehwal Pelajar,
Universiti Malaysia Pahang (UMP)

Haliza Binti Abdul Hamid,
Timbalan Pendaftar Pejabat Urusan
Korporat,
Universiti Teknologi Malaysia (UTM)

Professor Madya Dr. Marinah binti
Awang,
Pengarah Bahagian Pengurusan Risiko
dan Keselamatan & Kesihatan
Pekerjaan,
Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI)

Masnahneh Binti Masdin,
Pegawai Kanan Psikologi Hal Ehwal
Pelajar,
Universiti Malaysia Sabah (UMS)

Haji Ahmad Hilmi Rahmat @ Abd
Rahman,
Ketua Bahagian Keselamatan dan
Kesihatan Pekerjaan, Pejabat
Pembangunan dan Infrastruktur,
Universiti Teknologi MARA (UiTM)

Prof. Madya Muslina Md Muis,
Timbalan Naib Canselor Hal Ehwal
Pelajar,
Widad University College

Habibah Binti Dahali @ Mat Dali,
Penolong Pengurus Jabatan
Keselamatan dan Keselamatan (Sungai
Long Campus),
Universiti Tunku Abdul Rahman (UTAR)

Profesor Victor Lim,
Pro Naib Canselor & Pengerusi,
Pasukan Pengurusan Krisis Canselori,
Universiti Perubatan Antarabangsa
(IMU)

Zalina binti Ismail,
Timbalan Pengarah Pentadbiran,
Politeknik Sultan Salahuddin Abdul
Aziz Shah (PSA)

Bibie Anak Neo Miz Bie,
Setiausaha Jawatankuasa Khas COVID
PKS, Politeknik Kuching Sarawak (PKS)

Norzeti Binti Zainal,
Timbalan Pengarah Pengurusan, Kolej
Komuniti Bandar Darulaman (KKBD),
Kedah

Noorhasimah Binti Kassim,
Pengarah, Kolej Komuniti Penampang
(KKP), Sabah

Jacinta@Caroline Peter,
Timbalan Pengarah, KKP, Sabah

SENARAI SINGKATAN

APKP	Agensi Pengurusan Kecemasan Persekutuan
BEM	<i>Bahagian Education Malaysia</i>
BMH	Bahagian Mahasiswa Holistik
IPT	Institusi Pendidikan Tinggi
ISO	Pertubuhan Piawaian Antarabangsa
KDNK	Keluaran Dalam Negara Kasar
KKM	Kementerian Kesihatan Malaysia
KRPM	Komunikasi Risiko dan Penglibatan Masyarakat
KPT	Kementerian Pengajian Tinggi
MKN	Majlis Keselamatan Negara
MyOHUN	<i>Malaysia One Health University Network</i>
PBPRP	Pengenalpastian Bahaya, Penilaian Risiko dan Peluang
PIP	Kesediaan Menghadapi Wabak Influenza
PKK	Pelan Komunikasi Krisis
PPE	Peralatan Pelindung Diri
PPK	Pasukan Pengurusan Krisis
PRP	Pengurusan Risiko Perniagaan
OHW-NG	<i>One Health Workforce - Next Generation</i>
OSH	Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan
OSHA	Akta Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan
SOP	Prosedur Operasi Standard
TR	Terma Rujukan
UNISDR	Strategi Antarabangsa untuk Pengurangan Bencana Bangsa-Bangsa Bersatu
UPM	Universiti Putra Malaysia
USAID	<i>United States Agency for International Development</i>
WHO	Pertubuhan Kesihatan Dunia

Modul ini disusun mengikut **Sebelas Bab**

Pengenalan Modul

BAB SATU

Cabaran Komunikasi Semasa
Keadaan Bencana dan Kecemasan

BAB TIGA

Menubuhkan Tadbir Urus dan Struktur
Komunikasi Krisis yang Kukuh

BAB LIMA

Pelan Komunikasi Krisis yang Boleh
Dilaksanakan

BAB TUJUH

Keputusan Mengenai Platform, Masa,
dan Kandungan Komunikasi

BAB SEMBILAN

Komunikasi Risiko dan Komunikasi
Krisis

BAB DUA

Menilai Kerentanan Krisis Melalui
Pengurusan Risiko

BAB EMPAT

Latihan dan Pembinaan Keupayaan

BAB ENAM

Mengenali Peringkat-Peringkat Sesuatu
Krisis dan Keperluan Komunikasi Risiko
yang Unik

BAB LAPAN

Penerapan Prinsip-Prinsip
Komunikasi Risiko yang Berkesan

BAB SEPULUH

Membina Semula Ketahanan

BAB SEBELAS

Aliran Kandungan Ringkas Modul

BAB 1

Maklumat latar belakang, tujuan membangunkan modul, skopnya, kumpulan sasaran, dan kaedah mengumpul dan menyediakan data. Piawaian, peraturan dan undang-undang yang diamanatkan berkaitan dengan komunikasi risiko.

BAB 2 & BAB 3

Kepentingan komunikasi dalam keadaan bencana dan kecemasan: Menggariskan komunikasi risiko dan krisis, cabaran, analisis dan senario nyata, kebimbangan pihak berkepentingan dan jurang dalam komunikasi yang berkesan

BAB 4 HINGGA BAB 7

Empat strategi komunikasi risiko di peringkat kesediaan: menilai kerentanan krisis, tadbir urus dan struktur komunikasi krisis, latihan dan pengembangan keupayaan, dan pelan komunikasi krisis.

BAB 8 HINGGA BAB 10

Lima strategi penting semasa peringkat tindak balas dan pemulihan: peringkat krisis dan keperluan komunikasi, platform komunikasi, masa komunikasi, kandungan komunikasi, dan prinsip-prinsip utama untuk komunikasi risiko yang berkesan

BAB 11

Menekankan bagaimana institusi dapat **memperkuatkan ketahanan**, menonjolkan komunikasi krisis dan risiko sebagai landasan ketahanan, cadangan untuk penambahbaikan di masa depan

BAB SATU

Pengenalan Modul

Modul Komunikasi Risiko dan Krisis untuk IPT ini telah dibangunkan sebagai salah satu hasil di bawah geran penyelidikan Komunikasi Risiko untuk Melindungi Kesihatan Awam di bawah Tabung Tambahan COVID-19 Malaysia One Health University Network (MyOHUN), yang disokong oleh projek United States Agency for International Development (USAID) yang dinamakan One Health Workforce - Next Generation (OHW-NG).

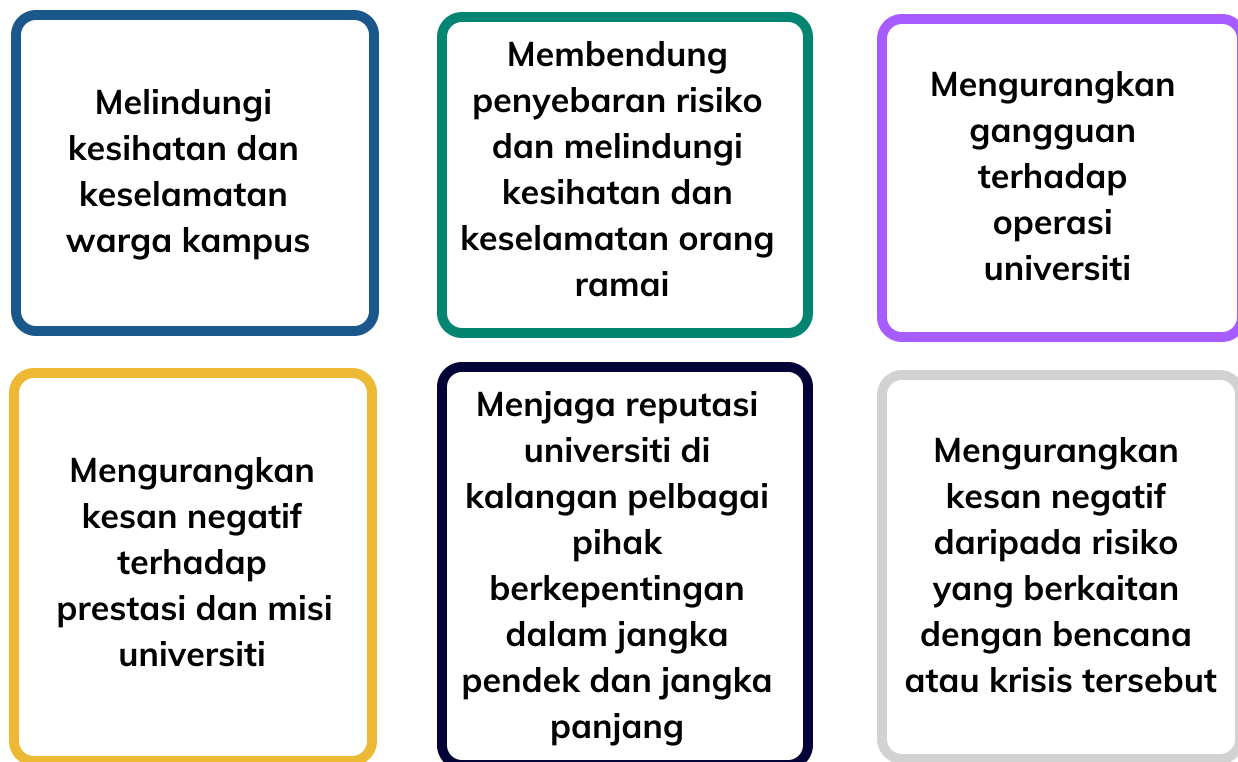
Pengurusan komunikasi risiko semasa sesuatu krisis merupakan tugas yang mencabar disebabkan oleh pengetahuan yang terbatas, kekurangan maklumat yang tepat dan tepat pada pantas, dan ketidakpastian yang semakin meningkat dalam banyak aspek. **Kegagalan dalam komunikasi risiko yang berkesan boleh menghalang penyelarasan pasukan dan memburukkan lagi krisis, dan mengancam keselamatan dan kesihatan awam di institusi dan masyarakat di sekitarnya.** Jika komunikasi semasa kecemasan tidak ditangani dengan betul, sesuatu isu akan meningkat menjadi krisis, yang boleh merugikan institusi dari segi reputasi, imej, operasi dan prestasinya.

Komunikasi risiko adalah sangat penting untuk penyebaran maklumat bagi memastikan bahawa keputusan pengurusan risiko difahami. Pemahaman dan maklumat ini harus membolehkan pihak berkepentingan membuat pertimbangan yang tepat mengenai kesan sesuatu keputusan terhadap kepentingan dan nilai mereka. IPT menghadapi cabaran yang lebih besar dalam menguruskan komunikasi risiko, bukan hanya kerana kurangnya pengalaman, tetapi juga disebabkan oleh banyak cabaran lain yang datang bersama dengan keadaan kecemasan dan krisis.



Amalan terbaik dalam komunikasi risiko dan krisis untuk IPT dapat **meningkatkan dan melancarkan proses penyelarasan** dalam dan antara organisasi, dan akan **membantu negara mengurangkan kesan negatif sesuatu krisis.**

Keutamaan universiti berkenaan dengan komunikasi risiko adalah seperti berikut:



Semua isu ini harus disampaikan sebelum ia menjadi krisis yang lebih besar dan menimbulkan risiko yang lebih kritikal. Sekiranya institusi berdiam diri, masalah yang lebih besar akan wujud untuk mereka yang kurang berpengetahuan atau mempunyai pemahaman yang berbeza mengenai isu-isu tertentu.

Modul ini bermanfaat sebagai garis panduan atau bahan latihan dan pembelajaran untuk IPT dan institusi lain yang berkaitan. Walaupun modul ini tidak dapat memberikan semua jawapan, ia dapat membantu ketika membuat keputusan yang akan membawa kepada komunikasi risiko yang berkesan.

Modul ini berguna untuk aplikasi dalam situasi berikut:



Dalam konteks pandemik COVID-19, komunikasi risiko adalah sangat penting untuk menjaga kesihatan penduduk, mencegah ketidakpastian, menyelamatkan nyawa, serta untuk kelangsungan sosial dan ekonomi negara. Kedua-dua komunikasi risiko dan komunikasi krisis berfungsi sebagai penghubung antara pihak-pihak yang bertanggungjawab, pihak berkepentingan langsung dan orang awam semasa kecemasan dan krisis.

Rasional untuk Penubuhan Modul:

1

Modul komunikasi risiko diperlukan kerana peningkatan keperluan panduan komunikasi risiko seragam di seluruh IPT.

2

Wujudnya perbezaan dari segi struktur, peranan, dan terma rujukan untuk pasukan tindak balas di IPT

3

Komunikasi risiko yang tidak berkesan disebabkan oleh kurangnya pengalaman dan tadbir urus, yang membahayakan keselamatan dan kesihatan komuniti universiti dan masyarakat umum

4

Komunikasi yang mengelirukan, lambat, dan bertindih dengan pihak berkuasa yang lebih tinggi, terutamanya pada peringkat awal pandemik COVID-19

5

Modul ini dapat menyediakan garis panduan standad untuk komuniti IPT kerana tidak semua IPT mempunyai sertifikasi ISO 45001 & 31010: 2019.

6

Modul ini menyediakan garis panduan penting untuk pengurusan komunikasi risiko, yang menjadi semakin mencabar akibat evolusi teknologi komunikasi yang pesat. Disebabkan oleh penggunaan media sosial yang meluas dan pengaruhnya yang semakin kuat, berita palsu dan maklumat tidak sahah disebarkan dengan lebih pantas berbanding dengan sebelumnya, dan ini boleh menimbulkan kekeliruan dan ketakutan di kalangan orang ramai.

Objektif Modul:

Untuk meningkatkan pengetahuan mengenai komunikasi risiko dalam pendidikan kesihatan awam di kalangan para pentadbir universiti.

Untuk menyediakan garis panduan dan strategi komunikasi jangka panjang untuk penyelerasan dan pelaksanaan oleh pelbagai pihak berkepentingan IPT sebagai tindak balas terhadap krisis di masa depan, terutamanya berkenaan dengan wabak penyakit berjangkit.

Untuk mencegah, mengawal dan mengurangkan risiko, dan mengurangkan kesan pandemik melalui komunikasi risiko yang berkesan dan, pada masa yang sama, untuk melindungi IPT daripada kegagalan operasi dan prestasi dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Skop Modul:

1

Modul ini adalah sebahagian daripada Pelan Tindak Balas dan Kesediaan untuk pandemik COVID-19 dan wabak penyakit berjangkit lain atau Pelan Kesenambungan Perniagaan lain yang digunakan oleh IPT seperti Pasukan Petugas Tindakan Kecemasan.

2

Modul ini memberi penekanan kepada skop komunikasi krisis yang biasanya digunakan untuk menjaga prestasi dan reputasi institusi.

3

Modul ini mengintegrasikan aspek-aspek Pengenalpastian Bahaya, Penilaian Risiko dan Peluang (PBPRP), berdasarkan ISO 45001: 2019 dan 31010:2019 untuk bahaya dan risiko berkaitan dengan COVID-19.

4

Modul ini menyediakan rangka kerja untuk pelan tindakan dan cadangan dalam konteks IPT untuk komunikasi yang amat diperlukan untuk melawan wabak penyakit berjangkit dan kecemasan kesihatan awam.

5

Modul ini fokus terhadap peranan komunikasi dalam mengurangkan kesan pandemik COVID-19, dengan penekanan pada universiti dan pihak berkepentingan. Ia tidak tertumpu pada komunikasi mengenai pengurusan kes klinikal COVID-19, yang berada di bawah bidang kuasa hospital atau kemudahan kesihatan lain yang berkaitan (contohnya, garis panduan komunikasi dan SOP untuk pengurusan kes dan hubungan yang berkesan berada di luar skop modul ini).

6

Garis panduan mengenai cara menulis kandungan komunikasi dan kemahiran menulis adalah di luar skop modul ini.

Piawaian, Peraturan dan Undang-Undang yang Mewajibkan Komunikasi Risiko

Komunikasi risiko diwajibkan oleh beberapa peraturan dan piawaian sebagai sebahagian daripada penilaian risiko dan proses pengurusan risiko.

- **Peraturan Kesihatan Antarabangsa (2005)** menguraikan komunikasi risiko sebagai kemampuan teras untuk mengurangkan kesan dan hasil daripada peristiwa kesihatan dan kecemasan.
- **Lima strategi penting diketengahkan dalam Model Bersepadu untuk Komunikasi Risiko** oleh Pertubuhan Kesihatan Dunia (WHO), iaitu, sistem komunikasi risiko, komunikasi dan penyelarasan dalaman dan rakan kongsi, komunikasi awam, keterlibatan komunikasi dengan masyarakat yang terjejas, dan mendengar secara dinamik dan pengurusan khabar angin.
- **Rangka Kerja Kesiediaan Menghadapi Wabak Influenza (PIP)** menggariskan komunikasi risiko sebagai salah satu daripada lima strateginya. Rajah 1 menggambarkan tiga rangka kerja antarabangsa yang penting yang berkaitan dengan komunikasi risiko.



Rajah 1: Rangka Kerja Antarabangsa Mengenai Kepentingan Komunikasi

ISO 31000 ialah sekelompok piawaian yang dikanunkan oleh Pertubuhan Piawaian Antarabangsa berhubung dengan pengurusan risiko. ISO 31000:2018 menyediakan prinsip dan garis panduan umum mengenai pengurusan risiko yang dihadapi oleh organisasi. ISO 31000 direka bentuk untuk “meningkatkan kemungkinan mencapai objektif, meningkatkan pengenalpastian peluang dan ancaman, dan memperuntukkan dan menggunakan sumber secara berkesan untuk menangani risiko”. ISO 31000 memerlukan komunikasi dengan pihak berkepentingan luaran dan dalaman sepanjang semua peringkat proses pengurusan risiko. Komunikasi bertujuan untuk meningkatkan kesedaran dan pemahaman mengenai risiko.

ISO 45001 adalah berkaitan dengan sistem pengurusan kesihatan dan keselamatan pekerjaan yang menyediakan cara yang tepat untuk menggabungkan pengurusan risiko ke dalam sistem pengurusan dengan menggunakan struktur tahap tinggi. ISO 14001:2015 mentakrifkan “risiko dan peluang” sebagai “kesan buruk (ancaman) yang berpotensi dan kesan bermanfaat (peluang) yang berpotensi”. ISO 45001 memerlukan komunikasi dengan pihak berkepentingan luaran dan dalaman sepanjang semua peringkat proses pengurusan risiko. Komunikasi bertujuan untuk meningkatkan kesedaran dan pemahaman mengenai risiko.

Komunikasi dan perundingan dengan pihak berkepentingan adalah penting kerana mereka membuat penilaian mengenai risiko berdasarkan persepsi mereka terhadap risiko tersebut. Oleh itu, persepsi ini mungkin berbeza kerana pihak berkepentingan mempunyai nilai, keperluan, andaian, konsep, dan kebimbangan yang berlainan. Oleh kerana pandangan mereka dapat memberi kesan yang signifikan terhadap keputusan yang dibuat (Standard Malaysia, 2010), maka, komunikasi dan perundingan yang sesuai dengan pihak berkepentingan luaran dan dalaman harus dilakukan di dalam dan sepanjang semua langkah proses pengurusan risiko untuk memastikan bahawa pihak berkepentingan memahami atas asas apa keputusan dibuat, dan mengapa tindakan tertentu diperlukan. Kedua-duanya adalah bertujuan untuk:

- Menyatukan pelbagai bidang kepakaran untuk setiap langkah proses pengurusan risiko;
- Memastikan bahawa pandangan yang berbeza diberi pertimbangan yang sewajarnya ketika menentukan kriteria risiko dan menilai risiko;
- Menyediakan maklumat yang mencukupi untuk memudahkan pengawasan risiko dan membuat keputusan;
- Membina rasa keterangkuman dan pemilikan di kalangan mereka yang terjejas oleh risiko.

Selain daripada piawaian dan peraturan, kepentingan komunikasi risiko diwajibkan oleh undang-undang. Akta Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan 1994 telah diisytiharkan berdasarkan konsep pengawalseliaan diri,

Memahami undang-undang akan **membawa kepada;**

- Penghargaan tentang pentingnya komunikasi risiko;
- Kesan negatif yang akan menyusuli kegagalan mematuhi; dan
- Memberi mana-mana institusi alasan keperluan untuk meningkatkan pembiayaannya untuk usaha komunikasi risiko

Modul ini adalah selaras dengan peraturan, piawaian, dan undang-undang yang diamanatkan mengenai komunikasi risiko semasa keadaan bencana dan kecemasan.

dengan tanggungjawab utama untuk memastikan keselamatan, kesihatan, dan kesejahteraan mereka yang menimbulkan risiko (majikan) dan mereka yang bekerja dengan risiko (pekerja) di semua tempat kerja.

Kaedah Pembangunan Modul

Modul ini dibangunkan berdasarkan dapatan data primer dan sekunder. Pengetahuan yang sedia ada secara umum mengenai komunikasi risiko, tinjauan literatur akademik, panduan dan bahan yang sedia ada daripada domain maklumat awam, dan inisiatif berterusan telah dikaji dengan teliti untuk membentuk skop dan kandungan modul ini.

Tujuannya adalah untuk membangunkan satu modul komunikasi risiko yang berguna untuk berbagai institusi dalam konteks Malaysia, dengan tumpuan kepada universiti awam dan swasta, politeknik, dan kolej komuniti. Modul yang sangat berciri penglibatan semua ini telah dibangunkan daripada input pakar

terpilih di IPT yang mengawasi situasi COVID-19, sementara pendekatan teknikalnya telah direka bentuk dan diselaraskan oleh para penyelidik dari Universiti Putra Malaysia (UPM) dengan kerjasama KPT.

Proses pembangunan ini meliputi mesyuarat kerjasama dengan KPT pada 8 Mac 2021, dan sesi bersama dengan pakar-pakar dari pelbagai IPT yang terlibat bermula 15 Februari 2021 hingga 1 April 2021. Pakar-pakar ini adalah daripada pengurusan risiko, keselamatan dan kesihatan pekerjaan di tempat kerja, komunikasi korporat, dan latar belakang pengurusan atasan universiti. Rajah 2 menunjukkan penglibatan keseluruhan untuk pembangunan modul ini.



Rajah 2: Penglibatan Keseluruhan untuk Pembangunan Modul



Carta Aliran Pembangunan Modul

FASA
1

Pembangunan dan Pengesahan Soalan Protokol Temu Bual



Pengetahuan dan pengalaman yang sedia ada mengenai komunikasi risiko



Tinjauan literatur akademik, garis panduan sedia ada



Bahan daripada domain maklumat awam

FASA
2 & 3

Pengumpulan Data



Membangunkan hubungan dengan kementerian/agensi untuk tujuan temu bual dan kerjasama



Membangunkan hubungan dengan IPT



Sesi temu bual dengan kementerian/agensi yang berkaitan: KPT (PPD, BEM, BMH, and JPPKK)

FASA
4 & 5

Analisis Data, Laporan, dan Pemindahan Ilmu



Analisis dan Pengesahan Data: Kajian kandungan sistematik dan analisis kandungan tematik



Penulisan Modul



Latihan dan pemindahan pengetahuan

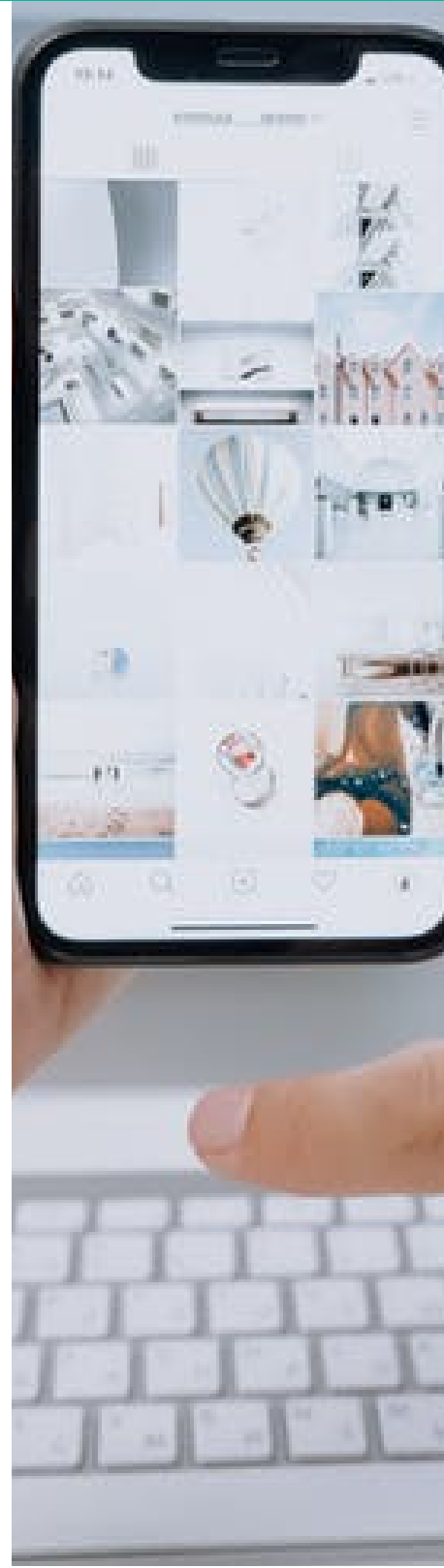
BAB DUA

KOMUNIKASI RISIKO DAN KOMUNIKASI KRISIS

OBJEKTIF BAB

Selepas mengikuti bab ini, anda seharusnya boleh:

1. Menentukan komunikasi risiko dan komunikasi krisis dan membincangkan kepentingan komunikasi.
2. Menganalisis proses pengurusan risiko melalui situasi risiko dan komunikasi di IPT.
3. Mengenal pasti punca utama kegagalan dalam komunikasi institusi.
4. Menerangkan jurang komunikasi dan cabaran kepada IPT.



PENDAHULUAN

Sesuatu krisis secara umum ditakrifkan sebagai satu bentuk gangguan dalam sistem yang menimbulkan tekanan bersama. Dalam konteks sebuah institusi, sesuatu krisis adalah pelanggaran paling ketara terhadap jangkaan pihak berkepentingan yang dapat mewujudkan hasil negatif bagi pihak berkepentingan dan / atau organisasi. Sementara itu, **bencana adalah peristiwa berskala besar yang berlaku dengan tiba-tiba, yang mengganggu rutin sistem, menyebabkan tahap penderitaan yang melebihi kemampuan** masyarakat yang terlibat untuk menyesuaikan diri, memerlukan tindakan dan tindak balas baru daripada beberapa unit kerajaan untuk mengatasi gangguan tersebut, dan yang membahayakan nilai dan matlamat sosial.

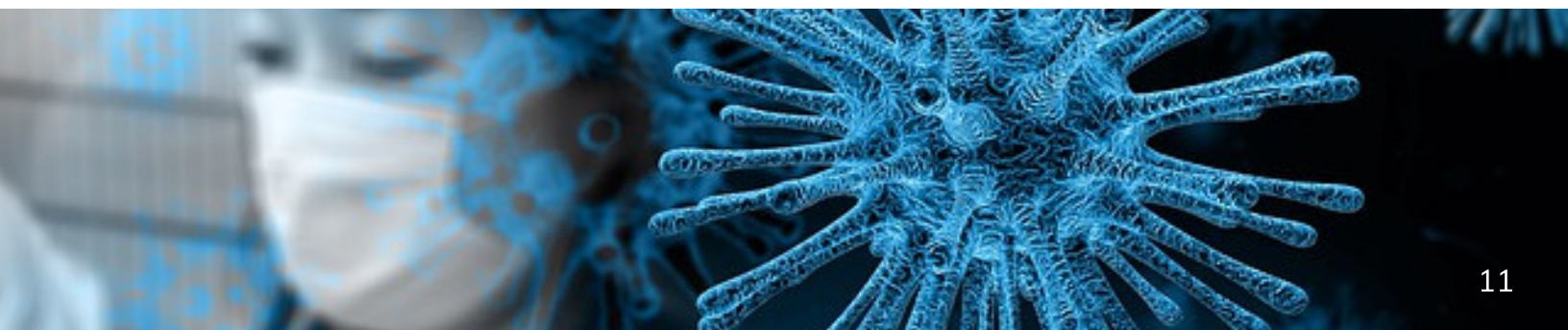
Bencana boleh menimbulkan krisis. Krisis

boleh dihasilkan oleh kejadian yang tidak ditentukan atau akibat sesuatu peristiwa yang tidak dapat diramalkan yang telah dianggap sebagai risiko yang berpotensi.

Risiko adalah kemungkinan bahawa sesuatu peristiwa atau keadaan negatif akan mempengaruhi seseorang pada masa dan ruang tertentu. Sesuatu krisis juga merupakan peristiwa yang dijangka akan membawa kepada keadaan yang berbahaya, sama ada kecemasan atau bencana.

Kecemasan adalah keadaan apabila prosedur biasa ditangguhkan dan tindakan luar biasa di ambil untuk mengelak berlakunya bencana. Sesuatu kecemasan boleh berubah menjadi bencana, manakala bencana memang merupakan kecemasan jika ia diperhatikan dari awal lagi.

Dalam konteks sebuah institusi, sesuatu **krisis adalah pelanggaran paling ketara terhadap jangkaan pihak berkepentingan** yang dapat mewujudkan hasil negatif bagi pihak berkepentingan dan / atau organisasi.



KOMUNIKASI RISIKO DAN KOMUNIKASI KRISIS

Komunikasi risiko adalah pertukaran maklumat, nasihat dan pendapat dalam masa sebenar antara pakar dan orang yang menghadapi ancaman terhadap kesihatan, dan kesejahteraan ekonomi atau sosial mereka (WHO, Jan 2020).

Komunikasi risiko adalah pertukaran maklumat, nasihat dan pendapat dalam masa sebenar antara pakar dan orang yang menghadapi ancaman terhadap kesihatan, dan kesejahteraan ekonomi atau sosial mereka (WHO, Jan 2020). Dalam konteks kesihatan awam, komunikasi risiko meliputi berbagai kemampuan komunikasi yang diperlukan melalui fasa-fasa kesediaan, tindak balas, dan pemulihan sesuatu peristiwa kesihatan awam serius untuk mendorong pengambilan keputusan yang tepat, perubahan positif terhadap tingkah laku, dan untuk mengekalkan kepercayaan (WHO).

Sementara itu, komunikasi krisis, yang berakar dalam penyelidikan pengurusan krisis dan perhubungan awam, tertumpu pada komunikasi semasa sesuatu peristiwa. Oleh kerana ia tertumpu kepada kejadian, ia secara tradisional memberi perhatian kepada pesanan dan bagaimana ia disampaikan semasa peristiwa itu,

dengan penekanan kepada keperluan untuk menyebarkan maklumat yang tepat, tepat pada masa, dan berguna semasa berlakunya sesuatu peristiwa. Secara tradisional, penyelidik komunikasi krisis menganggap krisis sebagai sesuatu yang dibuat dan berpusat pada organisasi, dengan fokus yang kuat terhadap memelihara reputasi organisasi. Komunikasi risiko ketika menghadapi sesuatu krisis, seperti gempa bumi, kebakaran di kilang kimia, dan pandemik COVID-19, adalah penting untuk reputasi dan kesinambungan organisasi.

Komunikasi risiko ketika menghadapi sesuatu krisis, seperti gempa bumi, kebakaran di kilang kimia, dan pandemik COVID-19, adalah penting untuk reputasi dan kesinambungan organisasi.

Dalam ekonomi masa kini yang didorong oleh reputasi, setiap perniagaan dan organisasi harus sedia untuk bertindak balas dalam krisis, sama ada ia adalah kejadian yang terhasil oleh manusia atau kejadian semula jadi. Sekiranya berlaku kecemasan dan gangguan, organisasi terdedah kepada banyak lagi krisis yang berikutnya yang boleh timbul daripada pelbagai sumber. Sebagai contoh, ia mungkin berasal daripada jangkaan pihak berkepentingan luaran yang tidak dipenuhi, atau seorang pekerja yang bertukar menjadi pemberi maklumat kerana tidak puas hati, anggota kakitangan yang salah menangani sesuatu keadaan, bahan komunikasi yang dikeluarkan oleh unit lain dalam organisasi yang menimbulkan penelitian awam, atau catatan yang tidak beretika di media sosial oleh seorang kakitangan.

Dalam era platform komunikasi digital ini, satu peristiwa negatif boleh menjadi viral dalam sekelip mata. Apabila ini berlaku, organisasi perlu berhubung secara strategik, dan ini termasuk mengetahui bagaimana bertindak balas terhadap media dan bila

kenyataan awam perlu dikeluarkan untuk menenangkan keadaan.

Matlamat asas komunikasi krisis adalah untuk menyediakan maklumat yang tepat pada masa, bermakna, relevan, dan tepat, dengan menggunakan istilah yang jelas dan dapat difahami yang didasarkan terhadap kumpulan tertentu. Strategi komunikasi krisis yang berkesan harus memastikan bahawa pesanan bersifat rasional dan menyentuh emosi penerima. Selain daripada keselamatan dan kesihatan, komunikasi krisis memastikan kesinambungan perniagaan dan operasi, dan melindungi reputasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. **Dengan mengambil kira fokus penting komunikasi risiko dan krisis, pembangunan modul ini menggabungkan amalan terbaik kedua-dua komunikasi risiko dan komunikasi krisis, seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 4.**



Rajah 4: Fokus Penting Komunikasi Risiko dan Krisis



Risiko tidak dapat dielakkan, tetapi ia dapat diuruskan dan dikurangkan melalui tindakan pencegahan.

Risiko adalah kemungkinan berlakunya kerugian, kegagalan, atau akibat lain yang tidak diingini dalam tempoh yang dinyatakan, atau disebabkan oleh cabaran tertentu.

Risiko tidak dapat dielakkan, tetapi ia dapat diurus dan dikurangkan melalui tindakan pencegahan. Pengurusan risiko adalah proses menimbangkan pelan tindakan untuk menerima, meminimumkan atau mengurangkan risiko yang telah dinilai, dan memilih dan melaksanakan pilihan yang sewajarnya.

ISO 9001 mendorong dan menggalakkan pemikiran berdasarkan risiko dalam enam bidang penting, iaitu, kepimpinan, konteks, operasi, perancangan, pemantauan prestasi, dan penambahbaikan. Sementara itu, ISO 31000 memberikan prinsip dan garis panduan untuk pengurusan risiko yang berkesan. Ia menghuraikan pendekatan generik terhadap pengurusan risiko, yang boleh digunakan untuk pelbagai jenis risiko (risiko kewangan, keselamatan, dan projek), dan ia boleh

digunakan oleh mana-mana organisasi. Rangka kerja ISO 31000 merangkumi kepentingan komunikasi dalam pengurusan risiko. Mereka yang menjalankan penilaian risiko harus jelas mengenai komunikasi risiko dan ketidakpastian, dan perlu mengadakan komunikasi dan perundingan yang berkesan dengan pihak berkepentingan. Ini termasuk penglibatan dalam membangunkan satu pelan komunikasi, dan cara menyampaikan maklumat penting kepada pihak berkepentingan yang berkaitan.

Penyelidikan sebelum ini telah menunjukkan bahawa keadaan bencana dan kecemasan akan menimbulkan berbagai jenis risiko. Telah disaksikan bahawa apabila wabak penyakit berjangkit seperti COVID-19 berlaku, ia tidak hanya meningkatkan risiko terhadap kesihatan awam di peringkat global, tetapi menyebabkan ekonomi global terjun ke tahap yang dahsyat, sambil terus menimbulkan berbagai risiko.

7 Jenis Risiko

Berbagai jenis risiko dikaitkan dengan keadaan kecemasan, dan risiko yang timbul daripada pandemik COVID-19 boleh diringkaskan seperti berikut:

01 Risiko Kesihatan & Keselamatan

Risiko kesihatan dan keselamatan merujuk kepada bahaya terhadap kesihatan manusia, biasanya disebabkan oleh penyakit atau faktor gaya hidup. Risiko kesihatan dan keselamatan disebabkan oleh kegiatan di tempat kerja. Unit Kesihatan dan Keselamatan (OSH) di institusi bertanggungjawab untuk mengenal pasti, menganalisis, dan mengurangkan risiko yang berpotensi terhadap keselamatan dan kesihatan.

02 Risiko Kerugian Kewangan

Risiko kerugian kewangan merujuk kepada akibat kewangan yang disebabkan oleh sesuatu bahaya dan krisis yang mengejutkan. Sebagai contoh, pemberhentian operasi, kehilangan produktiviti, penurunan pendapatan, atau keperluan untuk perbelanjaan tambahan. Ini boleh berlaku pada peringkat individu, industri, atau kebangsaan.

03 Risiko Gangguan Terhadap Operasi Harian

Risiko gangguan merujuk kepada kejadian bencana yang kurang terkawal seperti kebakaran, kerosakan mesin, dan bencana alam. Risiko kerugian boleh berlaku kerana kekurangan atau kegagalan proses dalaman, manusia, atau sistem, atau akibat peristiwa luaran dan bencana alam seperti kerosakan terhadap aset fizikal yang disebabkan oleh ribut taufan, banjir, dan kebakaran.

04 Risiko Imej dan Reputasi

Risiko imej dan reputasi merujuk kepada reputasi dan tahap kepercayaan orang awam terhadap sebuah organisasi yang terjejas apabila ia gagal berhubung dengan orang ramai secara berkesan semasa krisis. Kemungkinan atau bahaya kehilangan reputasi adalah satu ancaman, dalam banyak cara, terhadap sebuah organisasi. Kehilangan reputasi mempengaruhi daya saing, kedudukan tempatan, kepercayaan dan kesetiaan pihak berkepentingan, hubungan media, dan kesahihan operasi.

05 Risiko Kegagalan Komunikasi dan Penyelarasan

Semasa krisis, risiko kegagalan komunikasi dan penyelarasan meningkat apabila terdapat kekurangan kegiatan komunikasi yang cekap mengenai wabak dan yang membina pemahaman yang komprehensif tentang risiko penyakit berjangkit di kalangan dan antara pegawai kesihatan, masyarakat yang terjejas atau terdedah dan orang awam.

06 Risiko Penyebaran Khabar Angin dan Maklumat Yang Tidak Disahkan

Risiko penyebaran khabar angin dan maklumat yang tidak disahkan merujuk kepada penyebaran sumber maklumat dengan fakta berlebihan yang tidak dapat disahkan atau tidak dapat dibuktikan pada masa penghantaran dan yang cenderung menjadi amat ketara dalam keadaan samar-samar atau mengancam seperti semasa penyakit mula merebak. Contoh-contoh biasa mengenai maklumat kesihatan yang salah/tidak disahkan semasa kejadian atau kecemasan kesihatan awam termasuk penawar palsu untuk penyakit, maklumat yang salah mengenai penularan penyakit, atau dakwaan bahawa sesuatu penyakit itu dikaitkan dengan konspirasi kerajaan.

07 Risiko Kegelisahan dan Ketidakstabilan Emosi

Terdapat risiko yang berkaitan dengan perubahan 'mood' semasa atau selepas bencana dan pengalaman trauma yang lain. Kesan psikologi ini memberi kesan besar kepada individu berkenaan dan masyarakat.

Rajah 5 menunjukkan tujuh risiko utama yang boleh ditimbulkan oleh keadaan bencana dan krisis.



Rajah 5: Komunikasi Krisis Sebagai Sebahagian Integrasi Pengurusan Risiko

ANALISIS KEADAAN DAN KOMUNIKASI RISIKO DI IPT

Oleh kerana pengurusan risiko kini menjadi semakin penting, peranan **komunikasi** untuk mengurangkan risiko menjadi lebih relevan berbanding dengan pada masa lalu. **Peranan** yang dimainkan oleh komunikasi dalam kejayaan program pengurusan risiko kini menjadi jelas kepada semakin ramai pihak yang berkepentingan. Dalam konteks risiko kesihatan, keselamatan, dan persekitaran, komunikasi risiko adalah komunikasi teknikal yang hanya bermaksud komunikasi mengenai beberapa risiko.

Berdasarkan pengalaman dari banyak keadaan bencana, dan terutamanya semasa pandemik COVID-19, matlamat komunikasi risiko melangkaui tujuan memberitahu, iaitu untuk

memberi motivasi kepada kumpulan sasaran (pelbagai tahap pihak berkepentingan) untuk bertindak dan membina konsensus dalam keputusan dan tindakan. Dalam perspektif ini, komunikasi yang salah dan buruk bukan hanya gagal mempromosikan kerjasama dan tindakan, tetapi memburukkan lagi keadaan krisis kerana usaha organisasi untuk mengurangkan dan mencegah risiko supaya tidak menjadi nyata tidak berkesan.

Oleh kerana pandemik COVID-19 ini adalah perkara yang baru, dan IPT kurang pengalaman dalam menangani krisis sebesar ini, banyak kejadian yang tidak diingini telah menimbulkan masalah untuk sektor pendidikan.

Berdasarkan penemuan kajian ini, **IPT terdedah kepada pelbagai risiko, yang boleh dikurangkan atau dihapuskan sama sekali jika punca kegagalan komunikasi dikenal pasti** dan dikendalikan atau jika komunikasi risiko dan krisis ditangani dengan berkesan.

Punca utama kegagalan komunikasi di institusi dan kesan kepada peningkatan risiko

01 Risiko Kesihatan & Keselamatan

Punca kegagalan komunikasi

- Keputusan pemimpin gagal disampaikan dengan berkesan kepada kakitangan.
- Peranan dan arahan tidak difahami.
- Tidak cukup amaran terhadap bahaya.

Keadaan di IPT

- Kakitangan masih datang ke pejabat walaupun mereka bergejala.
- Kakitangan dan pelajar gagal menyatakan bahawa mereka telah berhubung rapat dengan mangsa atau telah berada di kawasan zon merah.
- Kakitangan dan pelajar tidak mematuhi SOP dan arahan yang diberikan.

02 Risiko Kerugian Kewangan

Punca kegagalan komunikasi

- Mengabaikan maklumat yang relevan atau gagal mengenal pasti hubung-kait antara cebisan maklumat dalam bahagian strategi dan operasi institusi yang berlainan.
- Maklumat mengenai perbelanjaan tambahan berkaitan dengan usaha pencegahan, tindak balas dan pemulihan tidak didokumentasi dan disebarkan dengan baik.
- Perbelanjaan yang diperlukan untuk keadaan yang tidak dijangka tidak disampaikan dengan baik.

Keadaan di IPT

- Beberapa IPT menghadapi peningkatan perbelanjaan kerana mereka mesti terus membayar sewa kemudahan dan infrastruktur sementara kampus tetap ditutup.
- IPT terpaksa membeli topeng muka, peralatan pelindung diri (PPE), dan pembersih tangan secara besar-besaran semasa pandemik.
- IPT terpaksa menanggung kos tambahan untuk menampung tempat tinggal, makanan, dan ruang pengasingan untuk pelajar mereka semasa pandemik.
- IPT membayar lebih daripada harga pasaran untuk beberapa peralatan (perkhidmatan pembersihan) disebabkan oleh kurangnya pengetahuan mengenai harga pasaran serta pengetahuan mengenai prosedur kewangan untuk IPT semasa situasi kecemasan.

03 Risiko Gangguan Terhadap Operasi Harian

Punca kegagalan komunikasi

- Dasar dan dokumentasi yang tidak jelas mengenai pengurusan bencana, risiko / dan krisis di institusi.
- Arahan, mesej, dan panduan yang disampaikan daripada pengurusan atasan ke semua peringkat pekerja tidak jelas dan mengelirukan.
- Tidak adanya komunikasi dua hala untuk menyampaikan masalah.
- Pengurusan, pekerja, dan pihak berkepentingan luaran yang relevan tidak dihubungkan dan tidak dapat dihubungi kerana struktur organisasi yang tidak boleh dilaksanakan, terutamanya dalam menghadapi krisis.
- Data dan maklumat yang berkaitan dengan pekerjaan dan kelangsungan operasi tidak berstruktur, tidak lengkap, dan bukan dalam format digital.
- Tenaga kerja yang tidak berpengalaman untuk menangani krisis kerana kekurangan latihan dan peningkatan kemampuan dalam situasi kecemasan.

Keadaan di IPT

- Dokumentasi yang kurang teratur, proses penyerahan yang tidak sempurna semasa pertukaran pekerja dan syif.
- Dokumentasi tidak disemak secara berkala.
- IPT telah menubuhkan struktur PTK dalam mod ad hoc.
- Sebahagian besar ahli PTK kurang pengalaman.
- Kakitangan tidak tahu peranan dan tanggungjawab sebenar mereka pada peringkat kesediaan dan tindak balas semasa krisis.
- Kurangnya kesedaran dan pengetahuan mengenai pengurusan risiko di kalangan kakitangan.
- Kakitangan yang tidak mencukupi.
- Kakitangan tidak mempunyai keupayaan untuk menyokong komunikasi risiko semasa kecemasan.
- Data pelajar mengenai perkara bukan akademik tidak dikemas kini dengan sempurna.

04 Risiko Imej dan Reputasi IPT

Punca kegagalan komunikasi

- Kekurangan komunikasi kepada setiap kumpulan pihak berkepentingan secara individu untuk menangani kebimbangan khusus.
- Mengunjurkan imej yang tidak konsisten.
- Maklum balas berterusan yang tidak mencukupi.
- Tidak memaklumkan pihak berkepentingan.
- Pekerja mencari atau berkongsi maklumat tidak rasmi yang mengapi-apikan dalam talian atau melalui pesanan digital.
- Tidak merujuk kepada pakar mengenai topik, menyebabkan komunikasi mesej yang tidak tepat dan salah. Pihak berkepentingan merasa terancam, tidak selamat, dan sangat tertekan.

Keadaan di IPT

- Mesej komunikasi yang tidak konsisten menyebabkan panik, dan pelajar terpaksa menanggung perbelanjaan tambahan.
- IPT telah menerima banyak pertanyaan daripada ibu bapa dan pelajar. Barisan hadapan kurang terlatih untuk komunikasi dan talian panas IPT tidak dikendalikan 24 jam. Ini akan menjejaskan reputasi mereka.
- Kurangnya rujukan kepada pakar mengenai pengurusan bencana penyakit berjangkit telah mengakibatkan penyebaran maklumat yang tidak tepat dan melambatkan pengambilan keputusan.
- Pelajar membandingkan usaha dan keputusan universiti mereka dengan universiti lain. Mereka menggunakan media sosial untuk meluahkan kekecewaan mereka.
- Penyelidik atau akademik berkongsi hasil penyelidikan mereka di media sosial atau media biasa, tetapi disalahfaham oleh orang ramai.

05 Risiko Kegagalan Komunikasi dan Penyelarasan

Punca kegagalan komunikasi

- Komunikasi dalaman yang tidak jelas dan konsisten.
- Keadaan menjadi lebih rumit kerana kumpulan dan individu berlainan mungkin akan menilai organisasi pada dimensi yang berbeza, dan mungkin mempunyai persepsi yang berbeza terhadap sesuatu organisasi.
- Ketidadaan struktur organisasi yang sempurna.
- Ketidadaan saluran komunikasi yang sempurna.

Keadaan di IPT

- IPT mengalami kesukaran memahami dan melaksanakan arahan kerana ia perlu ditafsirkan agar sesuai dengan konteks mereka sendiri. Beberapa arahan bertentangan dengan keadaan sebenar mereka. Sebagai contoh, penyediaan bilik pengasingan (beberapa IPT mempunyai kekangan ruang), tidak membenarkan pelajar mempunyai hubungan rapat dengan masyarakat (beberapa penginapan pelajar di IPT berada di luar kawasan kampus dan di lot-lot kedai).
- Tiada penyeragaman dalam penyediaan pasukan PTK, syarat untuk nombor talian panas, dan bilik operasi 24 jam antara IPT. Sebilangan IPT cuba menerapkan amalan terbaik daripada IPT lain, tetapi kadang-kadang usaha mereka dihalang oleh beberapa sebab. Ini telah mengakibatkan kegagalan penyelarasan.

06 Risiko Penyebaran Khobar Angin dan Maklumat yang Tidak Disahkan

Punca kegagalan komunikasi

- Berlaku apabila warga institusi tidak tahu maklumat mana yang harus dirujuk (terlalu banyak entiti yang berkongsi maklumat, maklumat sentiasa berubah, atau maklumat mengandungi kesilapan dan orang hilang kepercayaan).
- Kekurangan penapisan, jangkauan luas, dan kelajuan segera untuk saluran komunikasi tidak rasmi dalam talian berbanding dengan saluran rasmi.
- Tiada platform komunikasi yang sebenarnya untuk pihak berkepentingan.
- Media sosial terlalu menonjolkan kesilapan kecil.
- Orang suka berkongsi dan menyebarkan maklumat yang tidak disahkan.

Keadaan di IPT

- Versi draf bahan komunikasi disebarkan.
- Fenomena infodemik (maklumat berlebihan) telah muncul dengan pandemik ini, dengan campuran maklumat yang tepat, tidak tepat, atau palsu.
- Usaha tambahan harus dilakukan oleh IPT untuk membetulkan salah faham, memberi perhatian kepada banyak pertanyaan daripada kakitangan dan pelajar mengenai pesanan palsu, dan mengambil langkah-langkah kawalan kerosakan.
- Kakitangan dan pelajar bertindak berdasarkan maklumat yang tidak betul.

07 Risiko Kegelisahan dan Ketidakstabilan Emosi

Punca kegagalan komunikasi

- Orang hilang kepercayaan kerana terdapat terlalu banyak sumber maklumat.
- Maklumat terlalu lambat atau tidak tepat pada masa.
- Saluran komunikasi adalah tidak konsisten dalam penyampaian maklumat.
- Ketidakpastian ilmiah, dipenuhi dengan godaan untuk memberi jaminan.
- Tidak membuat gerakan strategik.
- Ketidakpastian disebabkan oleh kekurangan garis panduan untuk wabak penyakit.

Keadaan di IPT

- Pelajar hilang motivasi, beremosi dan rasa tertekan.
- 'Lockdown' sedang mempengaruhi gaya hidup dan kesihatan mental pelajar.
- Para pelajar terpaksa berhenti belajar disebabkan oleh kekangan kewangan dan tekanan mental lain yang berkaitan.
- Beberapa pengumuman lewat yang dibuat diperingkat kementerian telah meletakkan pihak universiti dalam keadaan tidak sedia dan mencetuskan kemarahan orang ramai, terutamanya dalam kalangan ibu bapa dan pelajar.

Beberapa jurang dapat dikenal pasti daripada analisis tersebut, seperti yang ditunjukkan di bawah.

Jurang-jurang ini boleh menimbulkan cabaran untuk IPT dalam penyampaian komunikasi risiko dan krisis yang berkesan, sehingga menjejaskan keupayaan mereka untuk mengurangkan risiko.

- Tiada dasar dan dokumentasi atau dasar dan dokumentasi yang tidak jelas mengenai pengurusan bencana / risiko / krisis di institusi.
- Struktur dan tadbir urus yang tidak jelas untuk keadaan kecemasan dan krisis.
- Pihak berkepentingan tidak dapat dihubungi dengan pantas disebabkan oleh pangkalan data yang lemah.
- Data dan maklumat berkaitan dengan pekerjaan dan kesinambungan operasi adalah tidak berstruktur, tidak lengkap, dan bukan dalam format digital.
- Kegagalan aliran komunikasi dari atas ke bawah.
- Kurang aliran komunikasi dua hala.
- Komunikasi dalaman dan luaran yang tidak konsisten, perlahan, mengelirukan, dan kadang-kadang kurang tepat.
- Kurang komunikasi dengan pihak berkepentingan.
- Persepsi risiko dan tindakan yang berbeza di kalangan kakitangan dan pelajar.
- Kegagalan memahami peranan masing-masing.
- Tidak cukup amaran diberikan terhadap bahaya.
- Kurangnya kesedaran dan pengetahuan mengenai dasar, peraturan, dan prosedur institusi berkenaan dengan situasi kecemasan (misalnya, hal-hal kewangan dan pengendalian maklumat sensitif).
- Tenaga kerja yang kurang pengalaman untuk menangani krisis kerana kekurangan latihan dan peningkatan kemampuan dalam keadaan kecemasan.
- Kegagalan mengenal pasti risiko, dan dengan demikian, strategi mitigasi tidak dilaksanakan.

Pada dasarnya, komunikasi memainkan dua peranan dalam situasi kecemasan. Komunikasi yang berkesan dapat mengurangkan risiko berkaitan sesuatu krisis, sementara komunikasi yang tidak baik boleh memburukkan lagi keadaan atau menimbulkan krisis kedua. Komunikasi risiko strategik semasa krisis sangat penting untuk meningkatkan proses kesediaan, tindak balas, dan pemulihan untuk ketahanan organisasi. Komunikasi risiko dan krisis yang berkesan adalah lebih daripada bertindak secara reaktif atau proaktif dalam usaha untuk mengurangkan risiko. Ia juga menanamkan ketahanan dan mendorong prestasi masa depan, dan membolehkan IPT muncul dengan lebih kuat lagi.

RINGKASAN UTAMA

- Komunikasi adalah alat penting dalam usaha untuk membina dan menjaga reputasi baik, dan operasi dan tindak balas sebuah organisasi.
- Sesuatu krisis boleh berlaku kerana suatu kejadian yang tidak dapat diramalkan atau akibat peristiwa yang tidak dijangka yang dianggap sebagai risiko berpotensi.
- Risiko adalah kemungkinan bahawa sesuatu peristiwa atau keadaan negatif akan mempengaruhi seseorang individu dalam masa dan ruang tertentu.
- Kecemasan adalah keadaan apabila prosedur biasa ditangguhkan dan langkah luar biasa diambil untuk mengelakkan bencana.
- Komunikasi risiko, yang mempunyai asas kajian dalam kesihatan awam, keadaan kecemasan, dan pengurusan bencana, tertumpu pada pertukaran maklumat, nasihat dan pendapat dalam masa sebenar antara pakar dan orang yang sedang menghadapi ancaman terhadap kesihatan, ekonomi, atau kesejahteraan sosial mereka.
- Komunikasi krisis, yang mempunyai asas kajian dalam pengurusan krisis dan perhubungan awam, tertumpu pada komunikasi pesanan dan bagaimana ia disampaikan, dengan penekanan kepada keperluan untuk menyebarkan maklumat yang tepat, tepat pada masa, dan berguna semasa sesuatu peristiwa. Tumpuan komunikasi krisis adalah untuk bertindak balas terhadap keperluan segera masyarakat untuk maklumat dan memelihara reputasi sesebuah syarikat.
- Komunikasi risiko dan komunikasi krisis bertindih secara signifikan dan saling melengkapi. Institusi harus menggabungkan amalan terbaik kedua-dua komunikasi risiko dan komunikasi krisis dalam menghadapi sesuatu bencana atau krisis.
- Pemikiran berasaskan risiko digalakkan dan dipromosikan dalam ISO 9001, sementara rangka kerja ISO 31000 merangkumi kepentingan komunikasi dalam pengurusan risiko.
- Pandemik COVID-19 telah menimbulkan pelbagai risiko untuk institusi dan pihak berkepentingan mereka seperti risiko terhadap kesihatan dan keselamatan, kerugian kewangan, gangguan kepada operasi harian, kerosakan pada imej dan reputasi, komunikasi dan penyelarasan yang salah, khabar angin dan maklumat yang tidak disahkan, kegelisahan, dan ketidakstabilan emosi.
- IPT terdedah kepada pelbagai keadaan risiko, yang boleh dikurangkan atau dihapuskan sama sekali jika punca kegagalan komunikasi dikenal pasti dan diuruskan atau jika komunikasi risiko dan krisis ditangani secara berkesan.

BAB TIGA

CABARAN KOMUNIKASI SEMASA KEADAAN BENCANA DAN KECEMASAN

OBJEKTIF BAB

Selepas mengikuti bab ini, anda seharusnya boleh:

1. Menerangkan cabaran-cabaran komunikasi semasa krisis.
2. Mengenal pasti analisis keseimbangan pihak berkepentingan dan jurang dalam komunikasi risiko yang berkesan di IPT.
3. Menyatakan cabaran dan jurang komunikasi risiko di IPT semasa krisis.



PENDAHULUAN

Komunikasi risiko dipengaruhi oleh ketegangan yang sama seperti bentuk komunikasi yang lain. Cabaran pertama adalah cara terbaik untuk membantu orang ramai supaya mereka dapat memahami fenomenologi risiko yang mereka hadapi, seperti sifat risiko, mekanisme yang menghasilkan risiko itu, dan, oleh itu, apa yang boleh dilakukan untuk menguruskan risiko tersebut. Cabaran kedua adalah cara terbaik untuk menyampaikan maklumat risiko secara kuantitatif mengenai kemungkinan risiko.

Yang terakhir, tetapi tidak kurang pentingnya, ialah peranan yang

dimainkan oleh reaksi emosi orang terhadap risiko yang dihadapi oleh mereka dan terhadap pesanan yang diterima oleh mereka mengenai risiko tersebut.

Komunikasi yang berkesan merupakan salah satu bahagian yang paling penting, tetapi sering kali diabaikan, dalam mana-mana tindak balas bencana. **Pengurusan peristiwa bencana dan kecemasan adalah rumit dan mencabar, dan oleh itu, komunikasi adalah teras kepada tindak balas yang lebih baik sepanjang kitaran bencana.**



CABARAN KOMUNIKASI KETIKA KRISIS

Berdasarkan tinjauan literatur dan rujukan pakar, cabaran-cabaran utama boleh dibahagikan kepada tujuh kategori berikut:

1 ▲ Perbezaan dalam Persepsi Risiko

Semasa kecemasan, **perbezaan** dari segi persekitaran sosiobudaya, pengetahuan, pendedahan, persepsi, dan kebimbangan pihak berkepentingan yang terjejas boleh mempengaruhi persepsi risiko mereka dengan kuat. Yang paling penting, anggapan orang terhadap risiko adalah untuk sikap, niat, tingkah laku, dan tindakan mereka. Oleh itu, **perbezaan dalam persepsi risiko** pelbagai pihak berkepentingan boleh menimbulkan cabaran lain untuk komunikasi semasa krisis. Ini termasuk keperluan untuk komunikasi yang berbeza dari segi platform dan kandungannya. **Perbezaan ini menuntut strategi komunikasi risiko yang berkesan yang dapat menghadapi dan menangani setiap tingkah laku.**

2 ▲ Mengekalkan Kepercayaan

Kepercayaan adalah asas komunikasi yang berkesan, dan ia boleh dibina melalui tiga unsur asas: ketelusan, akauntabiliti, dan mendengar. Semasa sesuatu krisis, emosi manusia menjadi tidak stabil dan mereka boleh bertindak secara tidak munasabah. Di samping itu, terlalu banyak maklumat akan timbul yang merupakan campuran maklumat yang tepat, tidak tepat, atau palsu.

Dalam konteks pandemik COVID-19, kakitangan, pelajar dan pihak berkepentingan yang relevan akan mempercayai sumber maklumat yang boleh menunjukkan bahawa keputusan mereka bertujuan melindungi kesihatan orang ramai. Matlamat komunikasi risiko adalah untuk meningkatkan kesedaran, menggalakkan sifat melindungi, membina pengetahuan mengenai risiko, dan memberitahu cara berperilaku semasa bencana.

Adalah sukar untuk orang ramai mencari panduan yang boleh dipercayai untuk membuat keputusan yang tepat. Mereka mungkin tidak akan mempercayai atau mengikuti maklumat yang mencurigakan, dan ini boleh menghalang pengurusan risiko dan usaha komunikasi.

3▲ Peningkatan Ketidakpastian

Sesuatu krisis mewujudkan ketidakpastian yang tinggi disebabkan oleh sifat dinamik keadaan tersebut. Oleh itu, semasa krisis, maklumat yang diperlukan tidak akan tersedia sepenuhnya kerana ia memerlukan penyelarasan dan pertukaran maklumat dalam masa sebenar dengan pelbagai pihak dan pihak berkuasa, termasuk pakar.

Ketidakpastian berlaku kerana keadaan yang dinamik, di mana hasilnya tidak diketahui oleh pembuat keputusan, tidak adanya maklumat lengkap, dan tidak adanya pengesahan oleh pihak berkuasa yang lebih tinggi.

Akibatnya, individu yang berhadapan dengan kesamaran dan maklumat yang tidak menentu tidak boleh menafsirkan keadaan atau menjelaskan maklumat yang samar-samar, dan ini akan menunda pengambilan keputusan.

Situasi ini mencabar institusi untuk berkomunikasi dengan pantas dan tepat.

4▲ Keperluan untuk Peningkatan Komunikasi dari segi Jumlah, Kepantasan, dan Ketepatan

Semasa krisis, jumlah maklumat yang perlu disampaikan kepada pihak berkepentingan akan meningkat secara mendadak, baik dari segi kuantiti dan kekerapan. Sebagai contoh, komunikasi risiko semasa kecemasan kesihatan awam, termasuk amaran awal, pesanan risiko, pemberitahuan pemindahan, maklumat mengenai gejala dan rawatan perubatan, perlu disampaikan secara konsisten kepada pihak berkepentingan yang berkaitan.

Memandangkan kekerapan dan kuantiti maklumat meningkat semasa kecemasan, keperluan untuk memastikan komunikasi adalah tepat, jelas, dan tepat pada masa boleh menimbulkan cabaran yang besar bagi sebuah institusi, dengan itu, dapat mempengaruhi keberkesanan komunikasi risiko itu secara negatif.

Memandangkan kekerapan dan kuantiti maklumat meningkat semasa kecemasan, keperluan untuk memastikan komunikasi adalah tepat, jelas, dan tepat pada masa boleh menimbulkan cabaran yang besar bagi sebuah institusi.

5▲ Jurang Pengetahuan

Komunikasi risiko yang berjaya memerlukan kepakaran dalam penyampaian maklumat yang dapat difahami, dapat digunakan, dan tepat kepada semua pihak yang berkepentingan. Semasa krisis kesihatan berlaku, seperti pandemik COVID-19, pakar-pakar epidemiologi diperlukan untuk menyediakan maklumat saintifik dan teknikal. Namun, jika penyampaian itu terlalu rumit atau terlalu banyak perkataan digunakan, maklumat tersebut tidak akan dapat disampaikan kepada kumpulan sasaran secara berkesan dan difahami oleh mereka.

Oleh yang demikian, mereka yang mempunyai kepakaran teknikal dalam epidemiologi, komunikasi, dan pengurusan risiko harus terlibat sebagai satu pasukan dalam komunikasi krisis.

Pengenalpastian, penilaian, dan pengurangan risiko adalah aspek penting lain yang diperlukan untuk komunikasi risiko yang berkesan.

Malangnya, setiap orang mempunyai kemampuan yang berbeza untuk pengurusan risiko, termasuk pemahaman saintifik dan teknikal mengenai risiko.

Untuk komunikasi risiko semasa pandemik COVID-19, pemahaman mengenai **ciri-ciri epidemiologi wabak dan prinsip saintifik di sebalik langkah pencegahan adalah penting untuk penilaian risiko yang berkesan** agar risiko tersebut dapat disampaikan dengan sewajarnya. Kegagalan menangani jurang pengetahuan ini akan menghalang keberkesanan komunikasi risiko itu.

6▲ Keperluan untuk Meningkatkan Penyelarasan

Satu lagi keperluan adalah untuk meningkatkan penyelarasan dan penyegerakan untuk memperkemas proses. Satu komponen komunikasi yang penting sekiranya sesuatu bencana atau kecemasan berlaku adalah pertukaran maklumat antara sumber-sumber maklumat dan mereka yang dilanda krisis tersebut. Sekiranya ada pihak yang tidak mampu atau lambat untuk memahami dan memenuhi peranan mereka, maka, organisasi tersebut dan orang ramai akan terdedah kepada pelbagai jenis risiko. **Komunikasi risiko yang berkesan harus merangsang proses pertukaran maklumat yang dinamik dan interaktif antara kumpulan penggerak utama dan pelbagai kumpulan sasaran.** Walau bagaimanapun, penyelarasan tindak balas kecemasan adalah tidak kemas dan dinamik, tidak mudah, dan melibatkan pembuatan keputusan dan peruntukan sumber yang merentasi sempadan.

7▲ Akibat Yang Tidak Disengajakan

Komunikasi, terutamanya semasa sesuatu krisis, boleh menimbulkan hasil yang tidak disengajakan. Pasukan komunikasi risiko perlu sedar akan potensi hasilnya menyimpang daripada tujuan komunikasi tersebut.

Kewujudan saluran dan platform komunikasi digital seperti di media sosial telah meningkatkan keterlihatan dan impak hasil yang tidak disengajakan ini. Apabila sebuah institusi bertindak balas secara tidak wajar terhadap sesuatu krisis, ia boleh menimbulkan krisis kedua dan memburukkan lagi keadaan tersebut. Kemungkinan berlakunya akibat yang tidak disengajakan ini. Apabila sebuah institusi bertindak balas secara tidak wajar terhadap sesuatu krisis, ia boleh menimbulkan krisis kedua dan memburukkan lagi keadaan

tersebut. **Selain itu, kemungkinan berlakunya akibat yang tidak diinginkan meningkat semasa krisis jika orang yang terbabit tidak stabil dari segi emosi, mempunyai persepsi yang berbeza terhadap risiko, dan merujuk kepada terlalu banyak saluran maklumat.** Semua perkara ini akan menjadikan komunikasi lebih mencabar dan akan memerlukan pendekatan yang berkesan untuk komunikasi risiko.

Secara ringkas, pengurusan komunikasi semasa keadaan bencana dan kecemasan, berbanding dengan keadaan umum, datang dengan cabaran yang unik. Rajah 6 di bawah menggariskan cabaran unik semasa keadaan bencana dan krisis.



Rajah 6: Cabaran Komunikasi yang Unik Semasa Keadaan Bencana atau Krisis

ANALISIS KEBIMBANGAN PIHAK BERKEPENTINGAN DAN JURANG DALAM KOMUNIKASI RISIKO YANG BERKESAN DI IPT

Pihak berkepentingan berada di tengah-tengah komunikasi risiko yang berkesan semasa sesuatu krisis. Oleh itu, adalah penting agar semua pihak berkepentingan dan kumpulan yang disasarkan dikenal pasti. Sebaik mungkin, semua pihak berkepentingan yang terbabit harus terlibat dalam proses komunikasi risiko.

Melibatkan pihak berkepentingan dalam usaha komunikasi risiko membawa **banyak manfaat yang berpotensi**. Dialog dengan pihak berkepentingan akan membantu institusi:

- 1 Mengenal pasti jurang dalam pengetahuan mengenai risiko yang sedang dipertimbangkan
- 2 Memahami persepsi risiko dan kebimbangan pihak berkepentingan;
- 3 Mengenal pasti halangan komunikasi yang berpotensi, dan sumber maklumat dan saluran komunikasi yang digemari dan yang paling wajar;
- 4 Mengenal pasti dan menangani sebarang akibat komunikasi yang tidak disengajakan;
- 5 Memudahkan penyelarasan usaha komunikasi di kalangan pelbagai agensi kerajaan dan pihak berkepentingan lain yang sama-sama bertanggungjawab di peringkat kebangsaan atau lain-lain peringkat.

Oleh yang demikian, mengenal pasti pihak berkepentingan dan kumpulan yang disasarkan, dan melibatkan mereka dalam dialog untuk memberitahu mereka tentang keputusan komunikasi risiko akan meningkatkan peluang untuk komunikasi risiko yang berjaya dan pengurusan risiko yang diperkukuhkan.

Kebimbangan dan Keperluan Pihak Berkepentingan di IPT

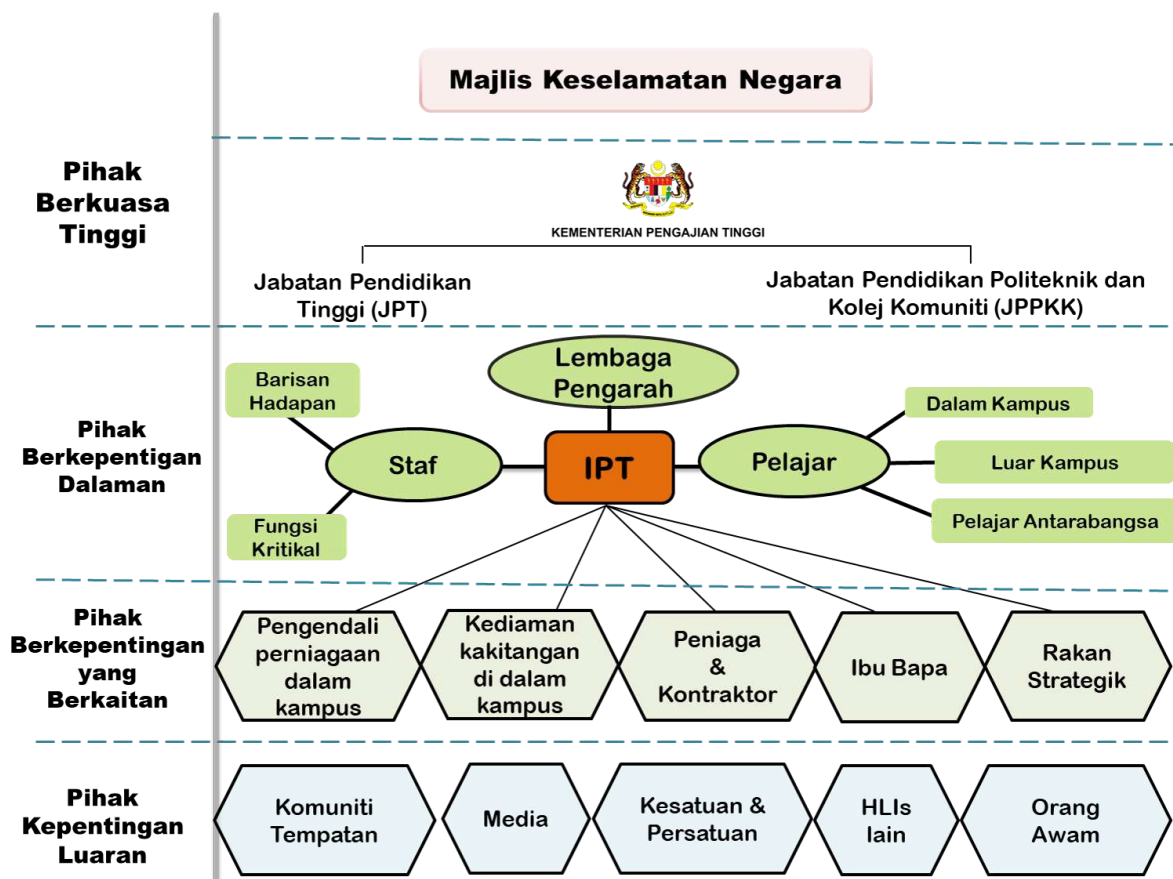
Cabaran yang kian meningkat telah menyebabkan IPT muncul sebagai tempat munculnya pelbagai jenis risiko. Ini termasuk jangkaan pelajar yang lebih tinggi, persaingan untuk pelajar dan fakulti, penjimatan kewangan, penilaian luaran yang meningkat, dan peningkatan tindak balas dan akauntabiliti. Sejajar dengan kerumitan persekitaran pendidikan tinggi yang kian meningkat, jelas bahawa pihak IPT harus mencari mekanisme untuk menyesuaikan prinsip dan amalan pengurusan risiko, termasuk komunikasi risiko dan krisis.

Menguruskan komunikasi risiko dan krisis dalam sebuah IPT semasa pandemik adalah lebih mencabar kerana ia merupakan sebuah komuniti di mana beratus-ratus orang tinggal, belajar, dan bekerja pada jarak yang berdekatan. Tambahan pula, populasi IPT terdiri daripada individu dari pelbagai demografi seperti pelajar tempatan yang mungkin akan pergi ke kampung halaman mereka atau pelajar

antarabangsa yang sedang pulang dari negara mereka, kakitangan dengan pelbagai latar belakang, pelajar yang tinggal di penginapan universiti, dan entiti lain yang keluar dan masuk kampus seperti pelawat, orang luar yang sedang menyewa kemudahan universiti, dan perkhidmatan pos dan penghantaran.

Lokasi geografi, saiz, dan populasi IPT merupakan faktor-faktor yang mendorong tahap risiko yang tinggi dalam keadaan bencana dan kecemasan. Oleh itu, tahap kesediaan yang semakin tinggi diperlukan untuk mengurangkan pelbagai risiko yang berkaitan. **Populasi IPT yang pelbagai memerlukan strategi komunikasi dan tindak balas yang disasarkan kerana perbezaan dalam persepsi risiko, keseimbangan, dan keperluan komunikasi mereka.** Rajah 7 menunjukkan pelbagai tahap pihak berkepentingan IPT, bersama dengan pihak berkuasa yang berkaitan dengan pandemik COVID-19.

Rajah 7 menunjukkan pelbagai tahap pihak berkepentingan IPT, bersama dengan pihak berkuasa yang berkaitan dengan pandemik COVID-19.



Rajah 7: Pelbagai Tahap Pihak Berkepentingan IPT

Pemahaman mengenai pelbagai pihak berkepentingan akan membolehkan IPT sekurang-kurangnya merancang komunikasi mereka untuk kumpulan utama berdasarkan beberapa pertimbangan seperti pihak berkepentingan mana yang paling berisiko; pihak berkepentingan mana yang paling tidak terdedah kepada maklumat untuk membuat pilihan berkenaan dengan cara menguruskan pelbagai risiko yang berkaitan dengan mereka; dan pihak berkepentingan mana yang akan paling terlibat dalam penyediaan keputusan dan proses komunikasi. Walaupun sejumlah besar penyelidikan telah menetapkan garis panduan untuk komunikasi risiko yang berkesan, **adalah mustahil untuk mendapat satu komunikasi yang sesuai untuk semua memandangkan dinamik berlainan yang wujud dari segi kumpulan sasaran, keadaan dan tujuan.**

ANALISIS KEBIMBANGAN PELBAGAI PIHAK BERKEPENTINGAN:

Kebimbangan kakitangan IPT semasa krisis COVID-19

Berdasarkan data yang dikumpulkan, Jadual 3 merupakan ringkasan kebimbangan warga IPT semasa peringkat awal krisis COVID-19 telah disenaraikan di bawah. Sebilangan kebimbangan ini muncul di awal krisis dan beberapa lagi di tengah-tengah krisis.

- ☐ Pihak pengurusan universiti bimbang tentang bagaimana indeks prestasi utama universiti akan terjejas, apakah kos tambahan yang terpaksa ditanggung, dan bagaimana mengekalkan kestabilan kewangan universiti.
- ☐ Kakitangan pentadbiran dan barisan hadapan bimbang tentang bagaimana mereka harus menjalankan pekerjaan mereka.
- ☐ Pekerja barisan hadapan bimbang dengan perkara berkaitan dengan PPE.
- ☐ Kakitangan akademik bimbang tentang bagaimana pengajaran akan dijalankan dan prosedur yang diamanatkan oleh universiti
- ☐ Kakitangan akademik mengambil berat tentang prosedur untuk pelajar yang akan memberi kesan kepada proses pengajaran dan penyelidikan.
- ☐ Kakitangan akademik bimbang tentang akses terhad ke makmal atau pejabat tertentu yang akan memberi kesan kepada proses penyelidikan mereka.
- ☐ Kecukupan sumber manusia.
- ☐ Kebimbangan berkaitan bekalan yang mencukupi untuk pelitup muka, swab alkohol, pembersih tangan dan semua PPE yang diperlukan semasa pandemik.
- ☐ Kebimbangan mengenai siapa yang akan menguruskan talian panas, terutamanya selepas waktu pejabat.
- ☐ Menghadapi tuntutan pelajar untuk pulang ke rumah dan kembali ke kampus, dan sebaliknya.

- ☐ Kaedah pengajaran dan pembelajaran dan bagaimana kaedah-kaedah tersebut harus dilaksanakan di luar prosedur dan rutin biasa.
- ☐ Peranan dan tanggungjawab setiap entiti dan bagaimana mencapainya.
- ☐ Keseimbangan mengenai bahaya pandemik.
- ☐ Akta yang mana perlu diikuti.
- ☐ Peraturan mana yang perlu dirujuk.
- ☐ Sumber maklumat mana yang perlu dirujuk memandangkan arahan / garis panduan yang berbeza diterima daripada pelbagai pihak.
- ☐ Keupayaan mengikuti maklumat terkini dan sah kerana arahan sentiasa berubah.
- ☐ Kekangan belanjawan untuk menyediakan makanan, penginapan, dan kemudahan pengasingan untuk pelajar.
- ☐ Kebimbangan berkaitan kandungan pesanan untuk pengumuman dan proses yang terlibat.
- ☐ Masalah teknologi, peralatan, dan internet.
- ☐ Mengemas kini data pelajar (di kampus, di luar kampus, dan pelajar yang bergerak masuk dan keluar).
- ☐ Sistem mana yang perlu digunakan untuk komunikasi.

Berdasarkan data yang dikumpulkan, maka boleh diringkaskan bahawa:

- Kebimbangan melangkaui isu kesihatan dan keselamatan.
- Berlainan orang mempunyai kebimbangan yang berbeza, dan ini mencetuskan perbezaan dalam persepsi mereka terhadap risiko.
- IPT dikelilingi oleh pelbagai pihak berkepentingan yang berbeza dari segi hubungan mereka dengan universiti, tahap kewibawaan, peranan, gaya komunikasi yang dituntut oleh universiti, dan keperluan komunikasi mereka.
- Perbezaan dalam kebimbangan mereka boleh mengundang akibat yang tidak disengajakan sekiranya tidak ada komunikasi risiko yang berkesan.

KEPERLUAN UNTUK PENYAMPAIAN KOMUNIKASI YANG BERKESAN OLEH IPT

Sementara itu, keperluan yang kian meningkat yang harus ditangani oleh IPT untuk menyampaikan komunikasi yang berkesan dalam menangani krisis COVID-19 telah diringkaskan seperti di bawah.

- ☐ Platform formal untuk menyampaikan pesanan
- ☐ Ketersediaan pangkalan data perhubungan institusi
- ☐ Ketersediaan pelbagai data institusi
- ☐ Ketersediaan pakar bidang di IPT
- ☐ Untuk mempunyai pasukan dan struktur PTK yang tetap
- ☐ Ketersediaan dan kemudahan akses kepada belanjawan kecemasan untuk mempercepatkan aktiviti kecemasan dan memastikan bilik operasi krisis berjalan dengan lancar
- ☐ Pemusatan maklum balas komunikasi
- ☐ Kepantasan keputusan dan tindakan untuk meningkatkan proses komunikasi
- ☐ Peranan dan tanggungjawab komunikasi yang jelas dan tersusun
- ☐ Ketersediaan suatu dasar berkenaan dengan keputusan tertentu semasa krisis
- ☐ Dokumentasi yang jelas, relevan, dan terkini mengenai krisis (contohnya, pelan pengurusan krisis, pelan komunikasi krisis, pelan pengurusan risiko; dan rancangan kesinambungan perniagaan)
- ☐ Dokumentasi yang betul untuk penyerahan tugas di antara jadual atau apabila berlaku perubahan dalam pasukan
- ☐ Memiliki kemahiran komunikasi krisis yang baik: Komunikasi yang kuat; komunikasi yang konsisten



- ☐ Pembangunan senarai Soalan Lazim (FAQ) dan garis panduan yang berkaitan, dan SOP
- ☐ Teknologi dan infrastruktur yang dipertingkatkan: Sistem dalam talian; digitalisasi.
- ☐ Latihan dan pembangunan yang dipertingkatkan: Pengetahuan pengurusan risiko, perbincangan mengenai latihan; bedah siasat kerjaya sebenar mengenai pengalaman buruk/baik universiti; bengkel dan latihan
- ☐ Tadbir urus yang jelas di peringkat kementerian
- ☐ Ketersediaan sumber data yang boleh dipercayai, data lengkap, sumber yang boleh dipercayai; data tepat
- ☐ Maklumat daripada pihak berkuasa yang konsisten, jelas, dan pantas penyampaiannya
- ☐ Sokongan emosi untuk pekerja barisan hadapan
- ☐ Laman web yang khusus sebagai pusat sehati
- ☐ Kerjasama dengan IPT lain
- ☐ Pengurusan talian panas
- ☐ Bilik Pasukan Tindak Balas Kecemasan Pusat

Terbukti bahawa keperluan yang kian meningkat untuk komunikasi risiko dan krisis yang berkesan oleh IPT boleh diringkaskan kepada lima komponen:



Rajah 8: Keperluan yang Kian Meningkat untuk Komunikasi Risiko dan Krisis yang Berkesan di IPT



Institusi menghadapi **cabaran** yang menyukarkan penyampaian komunikasi risiko yang **berkesan**.

Di IPT, kebanyakan komunikasi krisis berada di bawah portfolio pejabat komunikasi dan hubungan korporat. Portfolio ini juga bertanggungjawab untuk melindungi dan mempertahankan individu, syarikat, atau organisasi yang sedang menghadapi cabaran awam terhadap reputasinya. Sementara itu, komunikasi krisis bertujuan menjaga keselamatan jenama atau pelabur semasa sesuatu krisis.

Komunikasi risiko telah diakui sebagai komponen yang tidak dapat dipisahkan daripada pengurusan krisis akibat keadaan bencana atau kecemasan. Dalam konteks risiko mengenai wabak penyakit berjangkit, kegagalan untuk melaksanakan komunikasi yang berkesan di IPT mungkin menyebabkan langkah-langkah kawalan tertunda, peningkatan ancaman terhadap kehidupan, ketidakpastian awam, rasa tidak selamat, kegelisahan, kemarahan, dan mungkin juga mengganggu operasi dan mengancam imej dan reputasi universiti tersebut.

Perbezaan dalam Persepsi Risiko

Semasa krisis, pertanyaan yang diterima oleh IPT telah meningkat dengan ketara dari segi **bilangan, kekerapan, kepelbagaian, dan kerumitan**. Pertanyaan-pertanyaan ini, yang datang daripada pelbagai pihak berkepentingan, semuanya menuntut penjelasan cepat menerusi berbagai platform komunikasi. Pelbagai kumpulan sasaran dengan persepsi risiko dan kebimbangan yang berlainan mempunyai keperluan komunikasi yang berbeza.

Membina Kepercayaan

Pada permulaan wabak, masyarakat kampus merujuk kepada berbagai arahan yang diberikan oleh pihak berkuasa dan juga entiti yang berlainan di kampus universiti. Maka, pada awalnya, terbukti bahawa **ramai tidak berapa percaya komunikasi risiko yang disediakan**, dan oleh itu, mereka tidak mengambil tindakan yang sewajarnya, seperti yang diperlukan. Untuk mencapai matlamat komunikasi risiko dan memberi kesan, adalah sangat penting untuk **merujuk individu tertentu kepada dan memberikan mereka sumber-sumber maklumat daripada pihak berkuasa** yang boleh dipercayai.

Peningkatan Ketidakpastian

Semasa peringkat awal pandemik, terdapat banyak kekaburan berkaitan dengan aktiviti pengurusan, pengajaran, dan pembelajaran para pelajar, termasuk prosedur operasi standard berkenaan dengan pengurusan wabak. Ketidakpastian yang wujud kerana sifat dinamik krisis tersebut menjadikannya **sukar untuk menyampaikan maklumat masa sebenar**.

Ketidakpastian ini juga menyebabkan beberapa pekerja barisan hadapan di IPT dan pelajar yang tinggal di luar dan di dalam kampus menjadi cemas. Kebimbangan ini meningkatkan lagi tingkah laku mereka untuk mendapatkan maklumat. Para pelajar dan ibu bapa menuntut maklumat mengenai krisis dan mengenai beberapa keputusan berkenaan dengan tindakan mereka selanjutnya. Sistem maklumat yang kukuh dan infrastruktur yang kuat di IPT akan membantu menyampaikan komunikasi risiko yang berkesan.

Peningkatan Jumlah, Kepantasan, dan Ketepatan Komunikasi

Pihak berkuasa, kementerian dan agensi lain yang berkenaan memerlukan maklumat masa sebenar mengenai pelbagai statistik tentang pelajar, kakitangan, hubungan rapat pelajar, dan kes-kes positif. Tekanan yang kuat dari pihak berkepentingan dari segi masa dan permintaan untuk tindakan menimbulkan cabaran berterusan bagi IPT untuk memberikan maklumat yang jelas, tepat, dan tepat pada masa. Masalah komunikasi lain semasa krisis seperti **kandungan yang tidak jelas, maklumat berlebihan, dan peningkatan keperluan komunikasi dari segi jumlah dan kekerapan** merumitkan lagi proses komunikasi dan menjadikannya mudah terdedah kepada kesalahan.

Jurang Pengetahuan

Mengendalikan komunikasi risiko semasa krisis seperti pandemik COVID-19 memerlukan para pakar dengan pengetahuan saintifik tertentu, misalnya, pakar dalam kesihatan, keselamatan tempat kerja, pengurusan risiko, dan komunikasi. Beberapa IPT mengalami jurang pengetahuan kerana mereka **tidak mempunyai para pakar yang mencukupi**, dan dalam senario terburuk, beberapa IPT tidak mempunyai pakar saintifik di kampus.

Akibatnya, tidak ada rasa yang jelas tentang bagaimana menangani masalah tersebut dan proses pengambilan keputusan yang lebih perlahan. Satu lagi aspek jurang pengetahuan adalah kesukaran untuk mengenal pasti jika terdapat perbezaan pengetahuan antara pakar saintifik dan kumpulan sasaran.

Keperluan untuk Peningkatan Penyelarasan

Keputusan mengenai apa yang harus disampaikan memerlukan penyelarasan dan perkongsian maklumat dengan pelbagai entiti luar dan dalam institusi. Sebagai contoh, walaupun SOP telah disediakan oleh MKN, mereka masih perlu ditafsirkan dengan lebih lanjut agar sesuai dengan kerumitan, keunikan, dan konteks setiap IPT. Bahkan sedikit perbezaan pun dalam SOP di antara negeri-negeri Semenanjung dan negeri-negeri Sabah dan Sarawak telah merumitkan lagi komunikasi risiko. **Keadaan boleh berubah dalam masa beberapa minit sahaja, maklumat lengkap tidak selalunya tersedia, dan pengesahan oleh pihak berkuasa yang lebih tinggi selalu diperlukan.**

Pengumuman atau keputusan oleh IPT tidak boleh memintas dan bertentangan dengan pihak berkuasa. IPT perlu berkomunikasi dengan KPT dan pejabat kesihatan daerah. Hubungan kerja yang kuat perlu dijalinan di antara pasukan-pasukan yang berlainan di universiti, seperti unit keselamatan dan kesihatan pekerjaan, unit komunikasi korporat, unit akademik, unit hal ehwal pelajar, pusat kesihatan, pejabat pendaftar, dan unit keselamatan.

Akibat yang Tidak Disengajakan

Satu krisis boleh menimbulkan lebih banyak krisis untuk IPT dengan komunikasi yang gagal. **Berbagai akibat yang tidak disengajakan boleh timbul apabila berlaku kegagalan komunikasi semasa krisis.** Semasa tiga bulan pertama pandemik COVID-19, pihak IPT mendakwa bahawa mereka telah mengalami ketidakpastian dan tidak mempunyai maklumat yang mencukupi. Oleh itu, mereka tidak dapat menyampaikan maklumat kepada pihak berkepentingan mereka tepat pada masanya. Akibatnya, pihak berkepentingan mereka menjadi cemas dan panik. Ini menimbulkan ketidakstabilan emosi, terutamanya di kalangan pelajar yang sedang tinggal di kampus semasa tempoh 'lockdown'. Sebilangan komunikasi telah disalah tafsirkan.

Sebelum pandemik COVID-19 di Malaysia, terdapat kekurangan data/maklumat mengenai virus COVID-19. Oleh itu, maklumat palsu dan maklumat berlebihan berleluasa beberapa bulan selepas wabak tersebut.

CABARAN KOMUNIKASI UNTUK KEBANYAKAN IPT SEMASA KRISIS

Berdasarkan data yang dikumpulkan, cabaran komunikasi berikut semasa krisis telah digariskan untuk kebanyakan IPT:

- Memahami persepsi risiko dan menyediakan keperluan komunikasi yang berkesan untuk pelbagai pihak berkepentingan
- Menangani ketidakpastian dan keperluan komunikasi
- Kekurangan sistem maklumat, pangkalan data, maklumat, dan infrastruktur untuk memberikan maklumat dalam masa sebanar
- Kekurangan pengetahuan dalam menangani keadaan kecemasan dan kekurangan pakar di IPT
- Dokumentasi dan struktur yang lemah yang merumitkan penyelarasan
- Kekurangan penilaian dan pengurusan risiko yang membawa kepada akibat yang tidak dijangka.

Dalam mengakui kewujudan cabaran ini, **pihak IPT memerlukan strategi khusus untuk komunikasi risiko**. Tanpa strategi yang sewajarnya, komunikasi semasa bencana dan krisis akhirnya akan tertumpu lebih kepada memberi amaran kepada rakyat, dan menimbulkan kebimbangan dan panik di kalangan mereka, dan bukan kepada menenangkan mereka.

RINGKASAN UTAMA

- IPT mempunyai **jurang komunikasi dan cabaran dalam menyampaikan komunikasi risiko dan krisis yang berkesan**, sehingga melemahkan keupayaan mereka untuk mengurangkan risiko. Cabaran-cabaran ini harus ditangani.
- **Pengurusan komunikasi semasa keadaan bencana dan krisis adalah rumit dan mencabar** disebabkan oleh perbezaan dalam persepsi risiko, keperluan untuk mengekalkan tahap kepercayaan yang tinggi, peningkatan ketidakpastian, peningkatan dalam keperluan komunikasi dari segi jumlah, kepantasan, dan ketepatan, jurang pengetahuan yang luas, peningkatan keperluan penyelarasan, dan peningkatan kemungkinan akan berlakunya akibat yang tidak disengajakan.
- Berdasarkan pengalaman IPT semasa pandemik COVID-19, kebimbangan pihak berkepentingan melangkaui isu kesihatan dan keselamatan; berlainan orang mempunyai kebimbangan yang berbeza, dan ini mencetuskan perbezaan dalam persepsi risiko mereka; dan **perbezaan dalam kebimbangan mereka boleh mengundang akibat yang tidak disengajakan sekiranya tidak ada komunikasi risiko yang berkesan**.
- IPT mempunyai pelbagai pihak berkepentingan yang tidak semua sama dari segi hubungan mereka dengan universiti, tahap kewibawaan, peranan, gaya komunikasi yang dituntut daripada universiti, dan keperluan komunikasi mereka.
- Keperluan IPT yang kian meningkat untuk komunikasi risiko dan krisis yang berkesan adalah dalam lima komponen utama, iaitu, tadbir urus dan struktur; platform komunikasi; kepakaran dan kemahiran; data dan dokumentasi; dan penyelarasan dan kerjasama.
- **Cabaran komunikasi dalam keadaan krisis**, seperti yang digariskan untuk kebanyakan IPT, adalah memahami persepsi risiko dan menyediakan keperluan komunikasi yang berkesan untuk pihak berkepentingan yang berbeza; menangani ketidakpastian dan keperluan komunikasi; kekurangan sistem maklumat, pangkalan data yang lemah, dan maklumat dan infrastruktur untuk memberikan maklumat masa nyata dan tepat pada masanya; kekurangan pengetahuan dalam menangani keadaan kecemasan dan kekurangan pakar di IPT; dokumentasi dan struktur yang lemah yang merumitkan penyelarasan; kekurangan penilaian dan pengurusan risiko yang membawa kepada akibat yang tidak disengajakan.

BAB EMPAT

MENILAI KERENTANAN KRISIS MELALUI PENGURUSAN RISIKO

OBJEKTIF BAB

Selepas mengikuti bab ini, anda seharusnya boleh:

1. Mendefinisi pengurusan risiko.
2. Membincangkan tiga proses utama dalam pengurusan risiko iaitu mengenalpastian faktor risiko, penilaian risiko, dan pengurangan risiko.
3. Menentukan skor kerentanan krisis dengan menggunakan matriks penilaian risiko.



PENDAHULUAN

Sekiranya sesuatu risiko berlaku dan ia tidak diuruskan dengan baik, ia boleh menjadi krisis. Sementara itu, krisis yang tidak ditangani dengan baik akan meningkatkan lagi risiko pelbagai akibat negatif untuk sesebuah institusi. Sesuatu krisis mungkin memberi gambaran kekurangan pengurusan dan komunikasi risiko yang berkesan. Selalunya, kita gagal mengiktirafkan risiko secara wajar. Kadang kala, kita mungkin tahu mengenai risiko tersebut dan tidak menguruskannya dengan betul atau kita mungkin gagal menyampaikannya dengan berkesan. Dalam keadaan ini, sesuatu krisis adalah manifestasi risiko.

Kerentanan adalah krisis yang boleh muncul jika risiko krisis direalisasikan.

Kerentanan adalah fungsi langsung risiko krisis. **Pengurusan risiko adalah asas pengurusan krisis dan komunikasi krisis. Oleh yang demikian, institusi boleh menggunakan analisis risiko untuk membantu menilai kerentanan.**

Penilaian risiko harus dijalankan sepanjang semua peringkat krisis. Pengurusan risiko perniagaan (PRP) adalah pendekatan kuat kerana ia berusaha menempatkan semua risiko organisasi ke dalam satu sistem tunggal. Ini berguna dalam pengurusan krisis kerana risiko krisis boleh berlaku melalui pelbagai fungsi dan jabatan organisasi, termasuk isu-isu pengurusan, pengurusan risiko, dan pengurusan reputasi.





Pengurusan risiko ialah usaha untuk mengurangkan kerentanan yang dihadapi oleh sebuah organisasi.

Kerentanan adalah kelemahan yang dapat berkembang menjadi krisis. Pada dasarnya, kerentanan adalah risiko, dan risiko harus diuruskan. Seperti krisis, bukan semua risiko dapat dielakkan atau dihapuskan. Maka, pengurusan risiko melibatkan beberapa strategi yang berbeza dari segi potensi mereka untuk mencegah krisis. Pengurusan risiko adalah keseluruhan prosedur yang berkaitan dengan mengenal pasti bahaya (faktor risiko), menilai risiko, menyediakan langkah-langkah kawalan, dan meninjau hasilnya.

Langkah pertama dalam pengurusan risiko ialah mengenal pasti faktor-faktor risiko. Setiap organisasi menghadapi pelbagai faktor risiko. Sebagai contoh, dalam kes pandemik COVID-19, IPT terdedah kepada faktor-faktor risiko berikut:

- Kesihatan dan keselamatan masyarakat IPT
- Kerugian kewangan
- Gangguan pada operasi harian dan prestasi keseluruhan
- Imej dan reputasi
- Komunikasi salah dan penyelarasan salah
- Khabar angin dan maklumat yang tidak disahkan
- Kegelisahan dan ketidakstabilan emosi di kalangan masyarakat IPT

Risiko ini boleh membawa kepada krisis yang berpotensi, dan dengan itu, setiap risiko harus dinilai dengan mempertimbangkan kegiatan dan keputusan utama IPT. Apabila sesuatu risiko dikenal pasti, keputusan akan dibuat mengenai cara menguruskan risiko tersebut.

Langkah kedua dalam pengurusan risiko adalah penilaian risiko. Tujuan penilaian risiko adalah untuk mengenal pasti kelemahan dan menilai kemungkinan sesuatu kelemahan akan dieksplotasi atau akan berkembang menjadi krisis. Fokus penilaian risiko lebih berciri dalaman dan bukan luaran. Kelemahan dalaman yang dikenal pasti melalui penilaian risiko memberikan maklumat penting untuk pengimbasan pengurusan krisis. Sebagai contoh, rekod seorang pentadbir kolej mungkin menunjukkan peningkatan dalam pergerakan pelajar yang masuk dan keluar kampus, dan ini akan meningkatkan kebimbangan mengenai risiko penularan COVID-19 di kampus. Pasukan tindakan kecemasan mungkin akan mencari jalan untuk mengurangkan risiko, dan dengan demikian, mencegah faktor risiko.

Risiko biasanya dinilai dengan menggunakan kombinasi kemungkinan ianya akan berlaku dan keterukan kerosakan. Sesuatu risiko boleh dikira dengan menggunakan formula berikut:

Risiko = Kemungkinan x Keterukan

- **Kemungkinan:** Kebarangkalian bahawa faktor risiko (peristiwa) mungkin berlaku
- **Keterukan:** Jumlah kerosakan yang boleh ditimbulkan oleh sesuatu krisis ke atas organisasi dan pihak berkepentingannya (Langkah-langkah yang sedia ada untuk mengawal kesan dapat dipertimbangkan dalam menentukan keterukan

Pendekatan biasa adalah untuk menilai setiap krisis pada skala 1 hingga 5 untuk kemungkinan dan kesan (dengan 5 sebagai skor yang paling kuat).

Kemungkinan

- 1- Mungkin tetapi sangat mustahil
- 2- Mungkin tetapi mustahil
- 3- Mungkin
- 4- Barangkali
- 5- Berkemungkinan tinggi

Keterukan

- 1- Tiada kesan yang signifikan
- 2- Kesan negatif yang kecil terhadap operasi pada tahap fungsi tanpa kesan terhadap reputasi
- 3- Kesan negatif yang sederhana terhadap institusi dengan kesan kecil terhadap reputasi
- 4- Kesan negatif yang signifikan terhadap institusi dengan kesan tinggi terhadap reputasi

Kesan bencana terhadap institusi dengan kesan yang sangat tinggi terhadap reputasi

Dengan mengalikan skor kemungkinan dan keterukan, penilaian kesan untuk menentukan skor kerentanan krisis akhir dapat ditentukan. Matriks penilaian risiko digambarkan dalam Jadual 6.

Semakin tinggi skor tersebut, semakin besarlah potensi kerosakan. Perhatian harus ditumpukan pada risiko yang mempunyai **skor tertinggi**, kerana risiko itulah yang mewakili rentanan yang boleh **memberikan ancaman krisis yang lebih tinggi**.

Jadual 6: Matriks Penilaian Risiko

Risiko		Kemungkinan				
		1	2	3	4	5
Keterukan	1	1 (R)	2 (R)	3 (R)	4 (R)	5 (S)
	2	2 (R)	4 (R)	6 (S)	8 (S)	10 (S)
	3	3 (R)	6 (S)	9 (S)	12 (S)	15 (T)
	4	4 (R)	8 (S)	12 (S)	16 (T)	20 (T)
	5	5 (S)	10 (S)	15 (T)	20 (T)	25 (T)

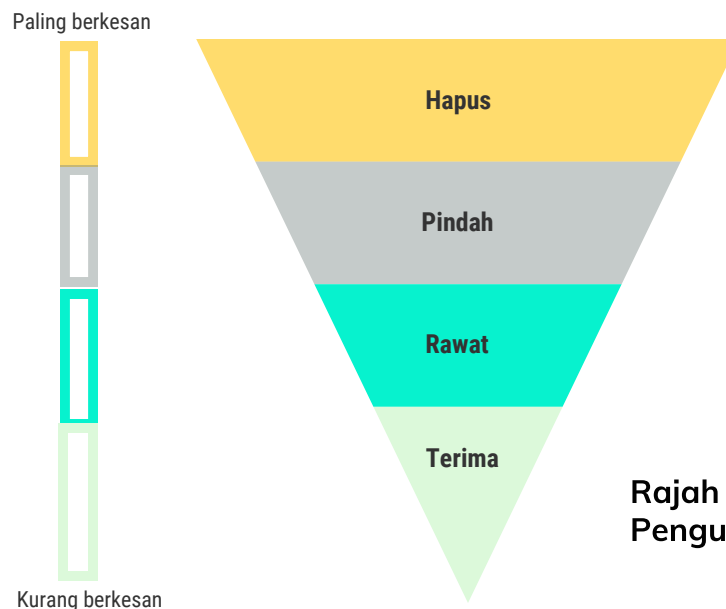
R	Rendah
S	Sederhana
T	Tinggi

Jadual 7 menggambarkan templat untuk komponen-komponen pengurusan risiko yang boleh digunakan untuk menilai dan mengurus kerentanan krisis. Ia boleh digunakan untuk menilai keadaan keseluruhan atau untuk menilai keputusan berkenaan dengan kegiatan atau tindakan tertentu.

Jadual 7: Contoh untuk Komponen-Komponen Pengurusan Risiko untuk Menilai dan Mengurus Kerentanan Krisis

PENGENALPASTIAN RISIKO	PENILAIAN RISIKO			PENGURANGAN RISIKO
FAKTOR RISIKO	KEMUNGKINAN	KETERUKKAN	SKOR RISIKO	LANGKAH KAWALAN

Langkah ketiga ialah pengurangan risiko. Pengurangan risiko harus dilaksanakan sebagai langkah balas untuk mengawal risiko. Kawalan harus dilaksanakan untuk isu-isu dengan skor tertinggi. **Empat pendekatan yang mungkin untuk pengurangan risiko adalah menghapuskan, memindahkan, merawat, dan terima.** Hierarki keutamaan kawalan untuk strategi intervensi adalah berdasarkan premis bahawa cara terbaik untuk mengawal sesuatu bahaya adalah dengan menghapuskannya secara sistematik (Rajah 9). Berbagai usaha dapat digunakan untuk menangani semua pendekatan dalam hierarki pengurangan risiko tersebut. Sebagai contoh, menggunakan produk atau pendekatan atau kegiatan alternatif, meningkatkan komunikasi dan penyelarasan, merumuskan peraturan baru, atau mengubah dasar. Dalam keadaan pandemik COVID-19, hierarki ini harus digunakan dengan saranan semasa kesihatan awam.



Rajah 9: Hierarki Pengurangan Risiko

Faktor kos biasanya mendorong keputusan pengurangan risiko.

Institusi boleh menggunakan teknik pengimbangan risiko untuk membandingkan kos risiko (misalnya, kos kematian, kecederaan, litigasi, prestasi, dan kerosakan harta benda) kepada kos pengurangan risiko (misalnya, peralatan dan kerja sebenar yang diperlukan untuk mencegah atau mengurangkan risiko). Institusi boleh juga tidak ambil apa-apa tindakan atau bertolak ansur dengan risiko tersebut apabila kos pengurangan risiko melebihi anggaran kos yang dihasilkan oleh risiko tersebut. Walau bagaimanapun, mengabaikan risiko boleh menjadi langkah yang lebih mahal daripada yang dijangkakan. Sekiranya pihak berkepentingan mengetahui bahawa keselamatan mereka telah dikorbankan untuk keuntungan, sejenis krisis yang berbeza dan jauh lebih buruk akan meletus.

Apabila institusi memilih untuk pengurangan risiko, maka pengurusan risiko menjadi pencegahan krisis.

Tindakan harus diambil untuk menghapuskan risiko itu atau mengurangkannya ke tahap yang serendah mungkin. Apabila sesuatu risiko menjadi nyata, suatu krisis akan berlaku. Kegagalan untuk mengurangkan risiko berkaitan dengan sesuatu krisis selalunya akan

menimbulkan risiko baharu. Lagipun, komunikasi krisis mungkin memerlukan perbincangan mengenai risiko dan keperluan untuk terlibat dalam komunikasi risiko. Komunikasi risiko pada dasarnya adalah dialog antara organisasi yang mewujudkan risiko dan pihak berkepentingan yang menanggung risiko itu. Organisasi menjelaskan apa risiko tersebut dan apa yang boleh dilakukan untuk melindungi orang daripada risiko tersebut, sementara pihak berkepentingan menjelaskan kebimbangan dan persepsi mereka terhadap risiko tersebut.

Institusi kini menghadapi pelbagai risiko kerana kemajuan teknologi maklumat dan media sosial menjadi semakin maju.

Risiko reputasi hampir berleluasa dalam menghadapi krisis. Kesalahan yang dibuat dapat dilihat dengan mudah, dan **sekiranya sesebuah institusi terbukti tidak bertanggungjawab, reputasinya akan terjejas**. Walaupun organisasi beralih ke media sosial untuk membina hubungan dengan pihak berkepentingan yang lain, saluran dan platform ini juga menimbulkan risiko. Penggunaan platform media sosial merupakan satu risiko yang perlu diuruskan. Ringkasnya, pengurusan risiko dapat menyumbang kepada amaran krisis dan kerentanan institusi.

RINGKASAN UTAMA

- Komunikasi risiko yang berkesan boleh dicapai melalui komunikasi krisis yang disediakan dengan baik dan merupakan kunci kepada kesediaan, tindak balas, dan pemulihan sebuah institusi.
- Fasa pra-krisis merupakan masa yang terbaik untuk institusi bermula menilai kerentanan, mengatur tadbir urus dan struktur komunikasi krisis, memperkuat latihan dan membina kemampuan, dan menyediakan pelan komunikasi krisis yang dapat dilaksanakan.
- Risiko dan krisis saling berkaitan. Jika sesuatu risk berlaku dan ia tidak diuruskan dengan baik, ia akan berubah menjadi krisis, sementara krisis yang ditangani secara tidak berkesan akan meningkatkan risiko pelbagai akibat negatif untuk institusi tersebut.
- Pengurusan risiko adalah asas pengurusan krisis dan komunikasi krisis. Institusi boleh menggunakan analisis risiko untuk membantu menilai kerentanan. Kerentanan adalah kelemahan yang boleh berkembang menjadi krisis.
- Pengurusan risiko melibatkan pengenalpastian risiko, penilaian risiko, dan pengurangan risiko. Kawalan harus dilaksanakan untuk masalah yang mempunyai skor risiko tertinggi.
- Keputusan mengenai pengurangan risiko biasanya didorong oleh faktor kos. Institusi boleh menggunakan teknik pengimbangan risiko untuk membandingkan kos risiko tersebut dengan kos pengurangan risiko.
- Pendekatan pengurusan risiko perniagaan (PRP) harus digunakan untuk pengurusan krisis dan komunikasi krisis.

BAB LIMA

MENUBUHKAN TADBIR URUS DAN STRUKTUR KOMUNIKASI KRISIS YANG KUKUH

OBJEKTIF BAB

Selepas mengikuti bab ini, anda seharusnya boleh:

1. Memahami apakah yang dimaksudkan dengan pasukan tindakan kecemasan (PTK).
2. Menerangkan terma rujukan (TR) dan tanggungjawab PTK.
3. Memahami kepentingan tadbir urus dan struktur komunikasi krisis yang kukuh.



PENDAHULUAN

Proses kepemimpinan dan tadbir urus yang kuat adalah sangat penting agar organisasi dapat bertahan dalam persekitaran yang kompleks dan cepat berubah. Tadbir urus ditakrifkan oleh ISO sebagai sistem di mana seluruh organisasi diarahkan, dikawal, dan dipertanggungjawabkan untuk mencapai tujuan utamanya dalam jangka panjang.

Tadbir urus yang mampan harus terdiri daripada:

- Keputusan yang baik
- Dokumentasi yang jelas dan ringkas
- Perwakilan
- Akauntabiliti
- Keberkesanan
- Ketelusan
- Pematuhan
- Pengurangan risiko
- Tanggungjawab
- Konsistensi

Mengikut ISO, kepimpinan ditakrifkan sebagai orang atau sekumpulan orang yang mengarahkan dan mengawal sesebuah organisasi pada tahap tertinggi. Pengurusan atasan mempunyai kuasa untuk mewakili kuasa dan menyediakan sumber-sumber di dalam organisasi tersebut.

Pihak berkuasa harus membuat keputusan mengenai semua tindakan yang diperlukan untuk memastikan pengawasan, pencegahan dan kawalan wabak adalah berkesan. Pemimpin seharusnya dapat berinteraksi dengan semua ahli PTK untuk mengenal pasti ancaman dan prosedur tindak balas krisis. **Setiap struktur dan skop tanggungjawab sepatutnya jelas mengenai tempat pasukan komunikasi dalam pasukan petugas bencana dan kecemasan.**



KOMUNIKASI RISIKO PERLU MENJADI SEBAHAGIAN DARI KOMPONEN JAWATANKUASA PASUKAN TINDAKAN KECEMASAN (PTK)



Wabak COVID-19 secara tidak langsung telah **mengganggu** aspek akademik dan pentadbiran **universiti**.

PTK merupakan pasukan yang telah ditentukan yang dikenal pasti berdasarkan kepakaran dan pengalaman individu, dan ditubuhkan dengan memadankan kepakaran dengan keperluan insiden untuk memberikan tindakbalas yang pantas dalam menguruskan wabak penyakit secara berkesan. PTK bertindak sebagai responder pertama terhadap sebarang wabak. Anggota PTK boleh melaksanakan tugas mereka secara berkesan sekiranya mereka menerima maklumat yang mencukupi mengenai risiko.

Di Malaysia, PTK adalah syarat wajib dalam Akta Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan (OSHA) 1994. Oleh itu, PTK boleh dibentuk di IPT untuk menguruskan keadaan bencana dan kecemasan secara berkesan, termasuk wabak penyakit, yang boleh mengancam keselamatan dan kesihatan di tempat kerja. Komunikasi risiko, yang berfungsi untuk meningkatkan kesedaran, menggalakkan sifat melindungi, dan membina pengetahuan tentang risiko, adalah tulang belakang ketersediaan, tindak balas, dan pemulihan dalam sesuatu krisis. Komunikasi krisis yang berkesan dengan pihak berkepentingan utama adalah komponen penting dalam strategi kesinambungan perniagaan. Komunikasi risiko harus menjadi sebahagian daripada pasukan komunikasi krisis dalam PTK.

Komposisi atau struktur PTK harus berbeza-beza, bergantung kepada jenis krisis dan saiz institusi. Ia harus termasuk wakil daripada pengurusan atasan IPT. **Satu carta yang menunjukkan gambaran grafik struktur organisasi dan kaitan antara jawatankuasa-jawatankuasa ini harus dibangunkan untuk menunjukkan kewibawaan, garis perintah, tugas, hubungan antara personel, jawatankuasa-jawatankuasa, dan cara berkomunikasi.** Maka, perlu diadakan model berstruktur yang baik untuk membolehkan pemimpin mengawal dan memantau aktiviti komunikasi risiko dan komunikasi krisis.

Berdasarkan analisis amalan IPT semasa pandemik COVID-19, telah didapati bahawa tidak ada struktur seragam dalam komunikasi risiko dan komunikasi krisis di IPT. Sebelum berlakunya pandemik COVID-19, di beberapa IPT, terutamanya di politeknik dan kolej komuniti, sebuah pasukan PTK tidak wujud secara formal. Sebagai garis panduan umum, sebuah PTK di IPT boleh terdiri daripada:

- Naib Canselor
- Pegawai Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan
- Pusat Kesihatan; Pejabat Kesihatan Daerah
- Doktor Kesihatan Awam
- Unit Strategi & Komunikasi Korporat
- Pegawai Persekitaran
- Unit Keselamatan
- Pendaftar / Hal Ehwal Pelajar & Kakitangan
- Pentadbiran Akademik
- Sokongan Kaunseling & Psikologi
- Wakil Kampus
- Unit Kewangan

Terma rujukan (TR) untuk pasukan tindak balas kecemasan mesti dijelaskan dengan baik dalam pelan tindak balas dan tindakan untuk sebarang wabak penyakit. Oleh yang demikian, semua anggota PTK dapat melihat bahawa peranan dan tanggungjawab mereka merupakan bahagian penting dari keseluruhannya.

TR anggota PTK di peringkat kampus yang dijelaskan dalam pelan tindak balas dan tindakan untuk COVID-19 boleh digunakan dan disesuaikan dengan penyakit berjangkit masing-masing. Jawatankuasa ini akan bertanggungjawab untuk penyelarasan keseluruhan kegiatan kesediaan dan tindak balas, dan akan menguruskan sub-kumpulan kerja yang berkaitan. TR bilik operasi wabak penyakit adalah untuk:

1

Menetapkan garis tanggungjawab yang jelas untuk tindakan yang dirancang.

2

Mengenal pasti pemimpin dan anggota pasukan.

3

Menentukan peranan dan tanggungjawab pihak berkepentingan.

4

Mengumpul dan memantau semua maklumat tentang aktiviti yang dijalankan pada peringkat kampus berkenaan dengan wabak penyakit berjangkit.



5

Mengemas kini maklumat berkenaan dengan wabak:

- Bilangan kes yang dilaporkan (penyenaraian kes)
- Bilangan kes yang pulih
- Aktiviti kawalan
- Aktiviti pendidikan kesihatan
- Keadaan semasa wabak penyakit



6

Mengkaji semula keupayaan pengurusan dan penyelarasan bencana yang sedia ada dengan jabatan kerajaan yang berkaitan.

7

Bekerjasama dan berganding bahu dengan agensi-agensi yang berkaitan untuk membangunkan strategi intervensi jangka panjang (jawatankuasa sektor kesihatan).

8

Menguruskan talian panas universiti untuk memberi maklumat.

9

Mengadakan mesyuarat secara berkala untuk membincang kemajuan penyiasatan dan pengurusan wabak.

10

Menyediakan laporan kemajuan harian.

Menyediakan siaran akhbar, jika diperlukan.

11

Mencadangkan garis panduan yang relevan untuk kesediaan dan tindak balas wabak kesihatan.

12

Menggerakkan sumber kewangan, manusia, logistik, dan sumber lain untuk kesediaan dan tindak balas wabak. Kenal pasti dan isikan jurang kritikal dalam tindak balas dengan menggunakan matriks Siapa membuat Apa, di Mana dan Bila.

13

Menjalankan penilaian terhadap tindak balas.

14

Membina kesediaan dan ketahanan tempatan untuk menghadapi, bertindak balas secara kolaboratif, dan pulih dengan berkesan.

15

RINGKASAN UTAMA

- Kepimpinan dan tadbir urus saling berkaitan, dan kedua-duanya adalah sangat penting untuk pengurusan keadaan kecemasan dan komunikasi risiko yang berkesan.
- Semasa wabak penyakit, para pemimpin memainkan peranan yang penting dalam pelaksanaan interaksi komunikasi dengan pihak berkepentingan dalaman dan luaran.
- Pasukan komunikasi risiko harus menjadi komponen jawatankuasa pasukan tindakan kecemasan (PTK).
- Komposisi atau struktur PTK berbeza-beza, bergantung kepada jenis krisis dan saiz institusi.
- Pasukan PTK harus mempunyai carta yang menunjukkan struktur organisasi secara grafik. Saling kaitan jawatankuasa itu harus dibangunkan untuk menggambarkan kuasa, garis perintah, dan tugas.

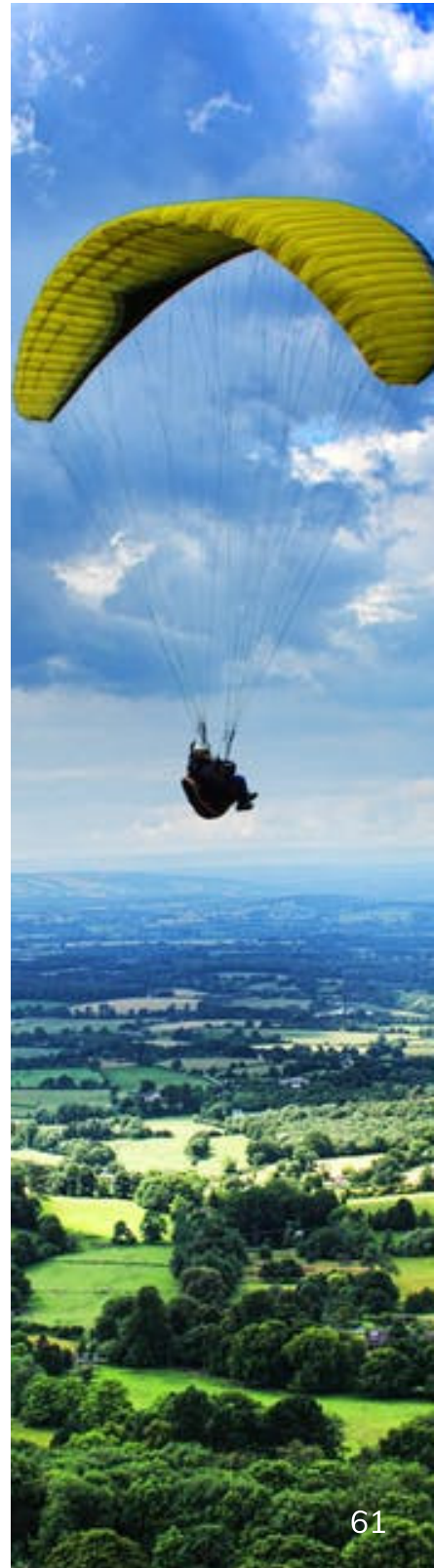
BAB ENAM

LATIHAN DAN PEMBINAAN KEUPAYAAN

OBJEKTIF BAB

Selepas mengikuti bab ini, anda seharusnya boleh:

1. Memahami kepentingan latihan dan pembinaan keupayaan dalam pengurusan komunikasi krisis yang berkesan.
2. Mengenal pasti kompetensi yang diperlukan untuk pemilihan pasukan pengurusan krisis.
3. Memahami keperluan bidang fungsian dalam pasukan komunikasi krisis.



PENDAHULUAN

Ia adalah tidak mencukupi bagi institusi hanya mempunyai satu pasukan krisis berstruktur baik pada carta dan pelan krisis tanpa latihan yang bersesuaian. Menurut data yang dikumpulkan, kebanyakan mereka yang terlibat dalam krisis COVID-19 di IPT kurang menjalani latihan mengenai pengurusan krisis. Mereka yang telah menjalani latihan adalah para profesional, contohnya dari pejabat OSH atau Pusat Kesihatan IPT, kerana hal ini dikawal selia dalam bidang amalan mereka. Data itu juga menunjukkan bahawa walaupun kebanyakan IPT mempunyai pelan komunikasi krisis, namun ia kurang dikemas kini, dirujukkan, atau digunakan secara sistematik sebagai

bahan latihan yang wajib untuk pasukan krisis yang sedia ada atau ahli yang baru dilantik. Akibatnya, mereka tidak benar-benar sedia untuk menghadapi krisis, terutamanya pada peringkat awal.

Latihan membantu anggota pasukan krisis untuk berfikir pantas dan membimbing mereka dalam membuat keputusan semasa krisis. Tindakbalas cepat mereka tidak benar-benar berdasarkan naluri atau gerak hati, tetapi adalah keputusan pantas yang terbentuk pengalaman dan skema pengetahuan kepakaran. **Latihan sangat penting untuk pembinaan keupayaan dari segi kemahiran dan pengetahuan dalam sebuah pasukan krisis.**



LATIHAN PADA TAHAP INDIVIDU DAN PASUKAN

Latihan boleh ditekankan untuk membina kemahiran tertentu yang diperlukan untuk bekerja dalam sebuah pasukan. Beberapa teknik merupakan teknik asas seperti pilihan percambahan fikiran dan menggunakan banciaan agar ahli kumpulan dapat menilai pilihan terhadap kriteria tunggal. Percambahan fikiran membolehkan ahli pasukan **menyimpang, menyatu, mengatur, membina konsensus, dan menilai pendapat dan keputusan**. Kajian mengenai pasukan kolaboratif dan pasukan krisis telah menunjukkan bahawa percambahan fikiran dapat memudahkan dan meningkatkan keputusan pasukan.

Kajian mengenai pasukan kolaboratif dan pasukan krisis telah menunjukkan bahawa percambahan fikiran dapat memudahkan dan meningkatkan keputusan pasukan.

Penilaian pada tahap individu akan merangkumi pengetahuan, kemahiran, dan sifat yang diperlukan. Setiap anggota pasukan perlu dinilai untuk mengenal pasti bidang tertentu di mana ia adalah kuat atau lemah, dan keperluan latihan yang khusus. Latihan tersebut harus khusus, dan kakitangan harus dilatih hanya dalam bidang yang mereka menghadapi kekurangan. Kemajuan mereka dalam pemerolehan pengetahuan dan kemahiran harus dinilai. Modul latihan khusus harus dibangunkan untuk setiap pengetahuan dan kemahiran utama yang penting untuk pasukan krisis. Modul latihan tersebut dapat membantu orang mengatasi batasan mereka berkenaan dengan sifat-sifat tertentu.

Latihan krisis bertujuan **mensimulasikan sesuatu krisis untuk tujuan pendidikan**. Simulasi membolehkan sesebuah institusi **menentukan seberapa baiknya ia dapat melaksanakan Pelan Komunikasi Krisis (PKK), dan bagaimana pelan tersebut dapat diperbaiki**.

Sebahagian daripada latihan kumpulan adalah menentukan sama ada pasukan tersebut dapat menyelesaikan tugas kumpulan. Simulasi krisis menekankan tugas kumpulan, dengan menumpu kepada pelaksanaan PKK. Membuat keputusan adalah tugas bertahap kumpulan yang kritikal yang memerlukan perhatian latihan. Walaupun para pengurus mengetahui cara membuat keputusan, dinamik berkenaan dengan membuat keputusan berubah dalam pasukan, terutamanya apabila seseorang mesti membuat keputusan di bawah tekanan masa berdasarkan maklumat yang terhad. Latihan dapat meningkatkan kemahiran membuat keputusan dalam pasukan dan pasukan krisis.

Simulasi krisis menekankan tugas kumpulan, dengan menumpu kepada pelaksanaan PKK. Membuat keputusan adalah tugas bertahap kumpulan yang kritikal yang memerlukan perhatian latihan.

Jenis-jenis latihan dipersembahkan secara progresif, dari yang paling mudah hingga yang paling kompleks, dengan masing-masing memerlukan persiapan tambahan dan meletakkan tuntutan yang lebih besar ke atas pasukan krisis.

Individu mesti mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan untuk melaksanakan apa-apa pekerjaan dengan berkesan. Jadual 8 memberikan saranan untuk latihan. Jenis-jenis latihan dipersembahkan secara progresif, dari yang paling mudah hingga yang paling kompleks, dengan masing-masing memerlukan persiapan tambahan dan meletakkan tuntutan yang lebih besar ke atas pasukan krisis. Bencana alam, keganasan di tempat kerja, dan kemalangan adalah krisis yang paling memerlukan latihan berskala penuh. Pasukan krisis perlu berusaha sehingga mencapai latihan berfungsi dan berskala penuh melalui orientasi, seminar, latihan tubi, dan 'tabletop'.

Pilihan latihan untuk pengurusan krisis

Seminar Orientasi: Gambaran keseluruhan proses pengurusan krisis. Pasukan krisis mengkaji semula peranan, prosedur, dasar, dan peralatan.

Latih Tubi: Latihan penyeliaan yang menguji fungsi pengurusan krisis, seperti pemberitahuan pekerja atau pemindahan.

'Tabletop': Analisis berpandu berkenaan dengan krisis. Seorang fasilitator memimpin pasukan melalui perbincangan mengenai apa yang akan mereka lakukan dalam krisis tertentu. Latihan ini tidak mempunyai tekanan masa seperti dalam krisis sebenar.

Latihan fungsian: Latihan interaktif yang disimulasikan. Ini boleh dijalankan dalam bilik mesyuarat yang besar. Ia menguji sistem pengurusan krisis yang lengkap dan ia terungkap dalam masa sebenar untuk mewujudkan tekanan krisis. Pasukan tersebut perlu berinteraksi dan berkoordinasi dengan kumpulan-kumpulan yang ia akan menghadapi dalam krisis, seperti responder pertama. Pasukan tersebut harus menjalankan satu latihan berfungsi dalam setahun.

Latihan Berskala Penuh: Simulasi krisis sebenar sedekat mungkin. Orang ramai berada di lokasi dan di lapangan. Peralatan dan sumber manusia yang akan digunakan dalam keadaan bersedia. Simulasi kecederaan juga akan terbabit. Latihan berskala penuh memakan masa dan adalah mahal, jadi latihan tersebut hanya boleh diadakan sekali dalam beberapa tahun.

Sumber: Agensi Pengurusan Kecemasan Persekutuan (APKP)

Seorang jurucakap merupakan suara organisasi semasa krisis.

Oleh itu, jurucakap mempunyai fungsi yang sangat penting dan khusus dalam pasukan pengurusan krisis. Seorang jurucakap yang kurang terlatih atau tidak mahir hanya akan memburukkan lagi krisis tersebut.

Tanggungjawab utama seorang jurucakap adalah untuk menguruskan ketepatan dan konsistensi pesanan yang datang dari organisasi. Pengurusan pesanan bukanlah tugas yang mudah dan biasanya melibatkan lebih daripada satu orang.

KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN UNTUK PEMILIHAN PASUKAN PENGURUSAN KRISIS

Usaha pengurusan krisis yang berkesan bermula dengan pasukan pengurusan krisis yang kompeten. Para anggota pasukan mesti membawa pengetahuan dan kemahiran tertentu ke dalam pasukan krisis, yang akan memudahkan pelaksanaan pelan krisis.

Oleh itu, pendekatan berfungsi harus digunakan untuk pemilihan anggota pasukan. Ahli pasukan krisis harus juga mempunyai satu set kemahiran pengurusan krisis umum. Kunci kepada pemilihan dan latihan adalah mengenalpasti ciri-ciri (pengetahuan, kemahiran, dan sifat) yang diperlukan oleh anggota pasukan untuk melaksanakan tugas mereka.

Analisis Pengetahuan, Kemahiran, dan Sifat Pasukan Krisis

Jadual 9 mewakili set kemahiran umum yang penting untuk meningkatkan operasi pasukan krisis yang berkesan. Ia boleh digunakan oleh IPT sebagai senarai semak untuk sifat-sifat yang diingini dan tidak diingini. Pengetahuan, kemahiran, dan sifat yang lengkap harus dipertimbangkan ketika mengenal pasti individu yang berkemungkinan besar dapat memberikan sumbangan positif kepada pasukan krisis.

Penyataan Tugas	Pengetahuan	Kemahiran	Sifat
Bekerja sebagai satu pasukan untuk memudahkan pencapaian matlamat pasukan krisis	- Memahami pelbagai penyelesaian konflik - Memahami komponen penyelesai konflik yang beretika	- Kebolehan untuk menggunakan gaya pengurusan konflik berintegrasi - Kebolehan untuk menggunakan komponen penyelesaian konflik secara beretika	Kecenderungan untuk bekerjasama
Membuat keputusan kumpulan yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh pasukan krisis secara berkesan	- Memahami fungsi membuat keputusan berwaspada yang kritikal - Memahami nilai perbalahan - Memahami cara menyusun hujah - Memahami nilai penyertaan kumpulan	- Kebolehan untuk menerapkan unsur pengambilan keputusan berwaspada yang kritikal - Kebolehan untuk membuat hujah - Kebolehan untuk bercakap dalam kumpulan	- Boleh berhujah - Kerelaan untuk bercakap dalam kumpulan - Keramahan

Penyataan Tugas	Pengetahuan	Kemahiran	Sifat
Menggunakan pelan komunikasi krisis (PKK) semasa sesuatu krisis untuk memudahkan tindak balas organisasi yang berkesan	1. Memahami cara menggunakan PKK 2. Memahami maklumat khusus mengenai bidang fungsi sendiri 3. Memahami mekanisme untuk mengatasi tekanan 4. Memahami mekanisme untuk mengatasi kekaburan	1. Kebolehan untuk mengikuti arahan yang diberikan dalam PKK 2. Kebolehan untuk membekalkan maklumat yang berkaitan dengan kawasan 3. Kebolehan untuk menggunakan mekanisme untuk mengatasi tekanan 4. Kebolehan untuk menggunakan mekanisme untuk mengatasi kekaburan	1. Toleransi tekanan 2. Toleransi kekaburan
Mendengar apa yang dikatakan oleh orang lain sebagai satu cara untuk mengumpul maklumat	1. Memahami langkah-langkah untuk mendengar dengan berkesan	1. Kebolehan untuk menggunakan langkah-langkah untuk mendengar dengan berkesan	1. Tolak ansur
Mengambil tindakan untuk membentuk persekitaran anda.	1. Memahami nilai mengubah persekitaran orang sekeliling	1. Kebolehan untuk menilai dan bertindak terhadap isyarat persekitaran	1. Lokus kawalan dalaman 2. Keberkesanan diri yang tinggi

Sumber: Disesuaikan daripada Goldstein (1993) dan Coombs & Chandler (1996)

BIDANG FUNGSIAN

Memilih pasukan pengurusan krisis (PPK) tidak semudah mencari orang yang paling berkelayakan untuk bekerja dalam pasukan tersebut. Pemilihan itu dirumitkan oleh keperluan untuk mempunyai bidang-bidang fungsian yang khusus dalam organisasi yang diwakili dalam PPK. Sebuah organisasi mungkin dapat memilih antara beberapa orang untuk mewakili satu bidang fungsian.

Sebagai contoh, orang terbaik dari pejabat akademik akan diperlukan untuk bekerja dalam pasukan krisis. Instrumen penilaian akan menandakan calon berpotensi mana yang paling sesuai berdasarkan kriteria untuk menjadi anggota pasukan krisis, terutamanya dari segi sifat, kerana seseorang dapat belajar mengatasi batasan sifat mereka, tetapi mungkin tidak dapat membangunkan sifat yang baru.

Pasukan krisis mesti dapat menggubal PPK. Atas sebab ini, kumpulan-kumpulan melatih dengan mengkaji semula dan mengamalkan PPK, supaya anggota pasukan akan memperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai pelan tersebut. Di sinilah bidang fungsian organisasi setiap anggota pasukan menjadi penting. Salah satu sebab untuk melantik seseorang sebagai ahli pasukan ialah pengetahuannya mengenai bidang fungsian yang penting semasa krisis (misalnya, undang-undang, kesihatan, keselamatan, dan hubungan media). Pengetahuan dan kemahiran dalam bidang fungsian ini adalah penting untuk pelaksanaan pelan krisis secara berkesan.

RINGKASAN UTAMA

- Latihan membantu anggota pasukan krisis berfikir dengan pantas dan memberi panduan untuk keputusan mereka semasa krisis. Latihan adalah sangat penting untuk membina kemampuan dalam pasukan krisis dari segi kemahiran dan pengetahuan.
- Latihan yang berkesan mesti termasuk pengetahuan dan kemahiran pada kedua-dua tahap individu dan kumpulan.
- Latihan krisis dijalankan untuk mensimulasikan sesuatu krisis untuk tujuan pendidikan. Simulasi membolehkan institusi menentukan seberapa baik ia boleh melaksanakan pelan komunikasi krisisnya dan bagaimana pelan itu dapat diperbaiki.
- Seorang jurucakap merupakan suara organisasi semasa krisis. Jurucakap yang kurang terlatih atau tidak mahir hanya akan memburukkan lagi krisis tersebut.
- Usaha pengurusan krisis yang berkesan bermula dengan pasukan pengurusan krisis yang cekap. Pengetahuan, kemahiran, dan sifat harus dipertimbangkan ketika mengenal pasti mereka yang kemungkinan besar dapat menyumbang secara positif kepada pasukan krisis. Perwakilan bidang fungsi yang khusus dalam organisasi harus juga dipertimbangkan dalam pemilihan pasukan.

BAB TUJUH

PELAN KOMUNIKASI KRISIS YANG BOLEH DILAKSANAKAN

OBJEKTIF BAB

Selepas mengikuti bab ini, anda seharusnya boleh:

1. Memahami kepentingan membangunkan pelan komunikasi krisis (PKK).
2. Mengenal pasti elemen-elemen asas dalam PKK.
3. Mengetahui hubung kait PKK dan pelan kesinambungan perniagaan.



PENDAHULUAN

Pelan Komunikasi Krisis (PKK) merupakan aspek bertulis proses perancangan krisis. Institusi yang mempunyai PKK yang boleh dilaksanakan berada di kedudukan yang lebih baik untuk menangani krisis dan kembali ke keadaan normal dalam masa yang agak singkat.

Pelan komunikasi krisis itu harus mengenal pasti semua keadaan yang mungkin yang akan memerlukan komunikasi krisis. Tanpa pelan krisis, sesuatu krisis boleh menimbulkan kekeliruan, salah faham, andaian, khabar angin, dan kebimbangan.

Melalui pembangunan pelan komunikasi, institusi boleh

menyasarkan komunikasi dengan tepat dan menyediakan satu struktur untuk menentukan siapa yang perlu dihubungi oleh institusi dan bagaimana.

Selain daripada itu, ia membantu memetakan strategi jangka panjang mengenai cara meningkatkan profil dan memperbaiki imej institusi dari semasa ke semasa. Di samping itu, ia akan **menjadikan usaha komunikasi lebih berkesan dan berkekalan**.

Walaupun PKK penting, sebuah institusi dengan PKK yang tidak pernah diuji atau dikemas kini adalah sama seperti organisasi yang tidak mempunyai PKK.



PELAN KOMUNIKASI KRISIS

Organisasi harus membangunkan satu pelan komunikasi untuk penambahbaikan pada masa hadapan. Terdapat beberapa kelebihan berkaitan dengan membangunkan pelan komunikasi: -

- Krisis adalah kejadian yang memberi tekanan masa di mana tindak balas pantas adalah sangat penting. Semasa krisis, masa tidak harus disia-siakan untuk mencari maklumat latar belakang yang diperlukan, memutuskan siapa yang akan melakukan apa, dan cuba menentukan urutan peristiwa. PKK membantu mengurangkan masa tindak balas dengan mengumpulkan unsur-unsur penting terlebih dahulu.
- Ia membantu institusi berada dalam 'mata ribut' dan tetap tenang dan tidak terganggu di bawah pengawasan awam/media (yang kadang-kadang keterlaluan). PKK membantu mewujudkan tindak balas yang teratur dan cekap. Dengan beberapa rangka kerja yang ada, keadaan huru-hara sekitar krisis dapat dikurangkan dan peristiwa tersebut akan menjadi kurang tertekan.
- Ia mewujudkan satu sistem yang dapat menyelamatkan nyawa, mengurangkan pendedahan organisasi kepada risiko, dan membenarkan tindakan pemulihan diambil dan pemeriksaan kritikal.
- Ia membantu memastikan bahawa semua pesanan yang datang dari institusi adalah konsisten melalui semua saluran komunikasi dan sedang diterima sewajarnya oleh kumpulan sasaran mereka yang berbeza.

Elemen Asas dalam Pelan Komunikasi Krisis

Komponen-komponen ini tidak semestinya dilengkapi dengan arahan langkah demi langkah untuk menangani krisis.

01 Tarikh Dokumen Diraptai dan Disemak Semula

Senaraikan tarikh-tarikh raptai dan semakan semula dokumen pelan itu.

02 Pendahuluan

Pendahuluan harus ditulis oleh ketua institusi atau seorang pemimpin yang diiktiraf dalam organisasi itu. Pesanan pemimpin memperkukuhkan kepentingan pengurusan krisis, nilai PKK, dan betapa seriusnya keanggotaan pasukan krisis.

03 Pengakuan

Bahagian ini mengandungi pengakuan oleh pekerja untuk menandakan bahawa mereka telah membaca pelan tersebut dan memahami peranan mereka dalam pelan itu.

04 Struktur Pasukan Pengurusan Krisis

Bahagian ini mengandungi maklumat mengenai struktur pasukan itu, dan menyediakan senarai anggota pasukan krisis dan maklumat hubungan mereka. Bahagian ini termasuk maklumat terperinci mengenai terma rujukan dan tanggungjawab PPK. Pasukan ini bekerjasama dengan pasukan komunikasi, dan harus mengekalkan saluran komunikasi yang terbuka sepanjang krisis tersebut.

05 Struktur Pasukan Komunikasi Krisis

Bahagian ini mengandungi maklumat mengenai struktur pasukan komunikasi krisis, dan menyediakan senarai anggota pasukan komunikasi krisis yang bertanggungjawab menyebarkan maklumat kepada pihak berkepentingan dalaman dan luaran semasa sesuatu krisis, termasuk pihak media. Bahagian ini termasuk maklumat terperinci mengenai terma rujukan dan tanggungjawab pasukan komunikasi krisis. Ia juga menggariskan maklumat mengenai dasar dan prosedur untuk jurucakap.

06 Aliran dan Garis Masa Komunikasi Krisis

Bahagian ini termasuk garis panduan mengenai aliran proses, rangkaian tindakan, garis tanggungjawab dan kuasa, dan garis masa yang diharapkan daripada setiap entiti utama di dalam pasukan komunikasi krisis dan PPK dari saat krisis berlaku.

07 Garis Panduan Mengenai Prosedur Operasi Utama Sebelum Krisis, Semasa Krisis, dan Selepas Krisis

Bahagian ini memberikan garis panduan mengenai prosedur operasi standar untuk penyediaan komunikasi sebelum krisis, semasa krisis, dan selepas krisis. Ini termasuk maklumat yang perlu dikumpulkan sebelumnya, hubungan media, maklumat, dan skrip pengumuman yang perlu disediakan, saluran komunikasi yang akan digunakan, peralatan yang diperlukan, kewangan yang diperlukan, siapa yang akan bertanggungjawab untuk melaksanakan tugas, dan analisis bedah siasat untuk memastikan keberkesanan.

08 Templat dan Garis Besar Dokumen Pesanan

Bahagian ini mengandungi pesanan-pesanan utama yang harus disampaikan semasa krisis. Ia menyediakan templat tertentu untuk pelbagai jenis pengumuman. Contoh-contoh tersebut adalah pernyataan yang ditulis sebelumnya yang hanya memerlukan beberapa tempat kosong untuk diisi sebelum ia disiarkan. Terdapat beberapa siaran berita yang berlainan. Ia juga mengandungi contoh-contoh pesanan utama, termasuk yang berkaitan dengan pengukuhan, pampasan, tindakan pembetulan, dan reputasi.

09 Pengurusan Komunikasi Luaran Berpusat

Bahagian PPK ini menyenaraikan semua saluran dan platform komunikasi luaran utama yang sedang digunakan oleh organisasi tersebut, termasuk usaha media sosial, dan siapa di dalam organisasi itu yang bertanggungjawab untuk setiap saluran atau platform. Dalam beberapa krisis utama, organisasi-organisasi mungkin akan menangguk semua pesanan komunikasi kepada pihak luar, kecuali yang datang daripada pasukan krisis. Peringatan terakhir adalah berkenaan dengan keperluan untuk memusatkan komunikasi luaran semasa sesuatu krisis. Bahagian ini adalah penekanan bahawa pesanan hubungan awam, pemasaran, dan pengiklanan harus konsisten dengan usaha krisis.

10 Maklumat Kerja Hubungan Pihak Berkepentingan

Bahagian ini menyediakan maklumat berkaitan kaedah menghubungi pihak yang berkepentingan. Ini termasuk pihak berkepentingan primer dan sekunder, dan penilaian mereka mengenai minat dan pengaruh ke atas krisis. Masyarakat umum dibahagikan kepada masyarakat umum dalaman dan luaran. Masyarakat umum dalaman mesti diberitahu sebelum masyarakat umum luaran. Saluran-saluran yang lebih langsung dan peribadi, seperti e-mel, disyorkan untuk masyarakat umum dalaman, sementara masyarakat umum luaran boleh dihubungi melalui saluran pemberitahuan massa, seperti media berita.

11 Penamaan Pusat Kawalan Krisis

Penamaan pusat kawalan krisis menandakan ke mana anggota PPK harus pergi apabila PPK diaktifkan, bersama dengan lokasi alternatif jika lokasi utama tidak dapat digunakan. Beberapa organisasi telah membangunkan pusat kawalan krisis khas, yang kadang-kadang disebut sebagai pusat arahan krisis, sementara yang lain hanya mempunyai pusat perhimpunan yang ditentukan. Anggota pasukan tahu bahawa mereka mesti pergi terus ke lokasi yang ditetapkan apabila dihubungi. Namun, peningkatan dalam penggunaan teknologi mudah alih sedang mengubah ciri pusat kawalan krisis.

PKK menyediakan garis panduan umum untuk bertindak, dan ia mewakili sebarang keadaan luar jangka. Pasukan krisis di IPT mesti menyesuaikan pelan tersebut agar padan dengan krisis tertentu. **PKK merupakan satu dokumen hidup. Perubahan dalam organisasi dan persekitaran operasinya akan mengakibatkan perubahan pada penilaian risiko dan kerentanannya.** Maka, pelan itu mesti dikemas kini secara berkala. PKK tidak bernilai jika ia tidak diuji dan diamalkan dalam simulasi atau latihan. Pengujian PKK akan mendedahkan kelemahan yang harus ditangani sebelum krisis sebenar berlaku.

Harus diakui bahawa institusi mesti membuat pelan untuk kesediaan kecemasan dan kesinambungan perniagaan yang dapat dihubungkan dengan PKK. **PKK dan pelan kesediaan kecemasan harus saling melengkapi dan tidak bersaing sama sekali.** Lebih-lebih lagi, semua pekerja harus mengetahui dan mengamalkan pelan kesediaan kecemasan. Salah satu matlamat organisasi semasa krisis adalah untuk memulakan semula perniagaan seperti biasa dengan secepat mungkin.

Pelan kesinambungan perniagaan merangkumi usaha untuk mengekalkan operasi. Ia menggariskan usaha yang akan diambil sama ada untuk memastikan organisasi itu terus beroperasi semasa krisis itu atau kembali beroperasi seperti biasa dengan secepat mungkin selepas krisis itu. Sekali lagi, organisasi tersebut harus menentukan sama ada keahlian atau tuntutan sumber yang bertindih wujud antara pelan kesinambungan perniagaan dan PKK. Pada masa yang sama, pasukan kesinambungan perniagaan dan pasukan krisis harus menyelaraskan pesanan-pesanan dari semasa ke semasa.

RINGKASAN UTAMA

- PKK adalah aspek bertulis proses perancangan krisis, dan institusi yang mempunyai PKK yang boleh dilaksanakan berada di kedudukan yang lebih baik untuk menangani sesuatu krisis dengan sewajarnya dan kembali seperti sediakala dalam masa yang agak singkat.
- Institusi harus membuat pelan kesediaan kecemasan dan kesinambungan perniagaan yang dapat berinteraksi dengan PKK.
- Terdapat sebelas unsur-unsur di dalam PKK, iaitu Tarikh Dokumen Dibacakan dan Disemak Semul; Pendahuluan; Pengakuan; Struktur Pasukan Pengurusan Krisis; Struktur Pasukan Komunikasi Krisis; Aliran dan Garis Masa Komunikasi Krisis; Garis Panduan Mengenai Prosedur Operasi Utama Sebelum Krisis, Semasa Krisis, dan Selepas Krisis; Templat dan Garis Besar Dokumen Pesanan; Pengurusan Komunikasi Luaran Berpusat; Lembaran Kerja Hubungan Pihak Berkepentingan; dan Gelaran Pusat Kawalan Krisis

BAB LAPAN

MENGENALI PERINGKAT-PERINGKAT SESUATU KRISIS DAN KEPERLUAN KOMUNIKASI RISIKO YANG UNIK

OBJEKTIF BAB

Selepas mengikuti bab ini, anda seharusnya boleh:

1. Memahami fasa-fasa penting dalam krisis.
2. Mengenal pasti keperluan komunikasi menurut setiap fasa wabak dan krisis.
3. Menghuraikan pelan tindakan pada peringkat kesediaan, tindak balas, dan pemulihan krisis.



PENDAHULUAN

Sesuatu krisis tidak hanya berlaku, ia sentiasa berubah. Ia dicetuskan oleh peristiwa penyebab, diikuti oleh usaha yang dilanjutkan untuk menangani krisis itu, dan berakhir dengan pengakhiran yang jelas. Oleh yang demikian, **sesuatu krisis mempunyai kitaran hidup yang dapat dikenal pasti**. Perspektif kitaran hidup telah menghasilkan pelbagai pendekatan berperingkat terhadap pengurusan krisis. Adalah penting untuk memahami kitaran hidup ini kerana fasa-fasa yang berlainan memerlukan tindakan yang berbeza, dan dengan itu, memerlukan strategi komunikasi yang berbeza.

Model empat peringkat oleh Fink (1986) merupakan pendekatan sebegini yang paling awal. Beliau menggunakan kiasan penyakit perubatan untuk

mengenal pasti empat peringkat dalam kitaran hidup krisis:

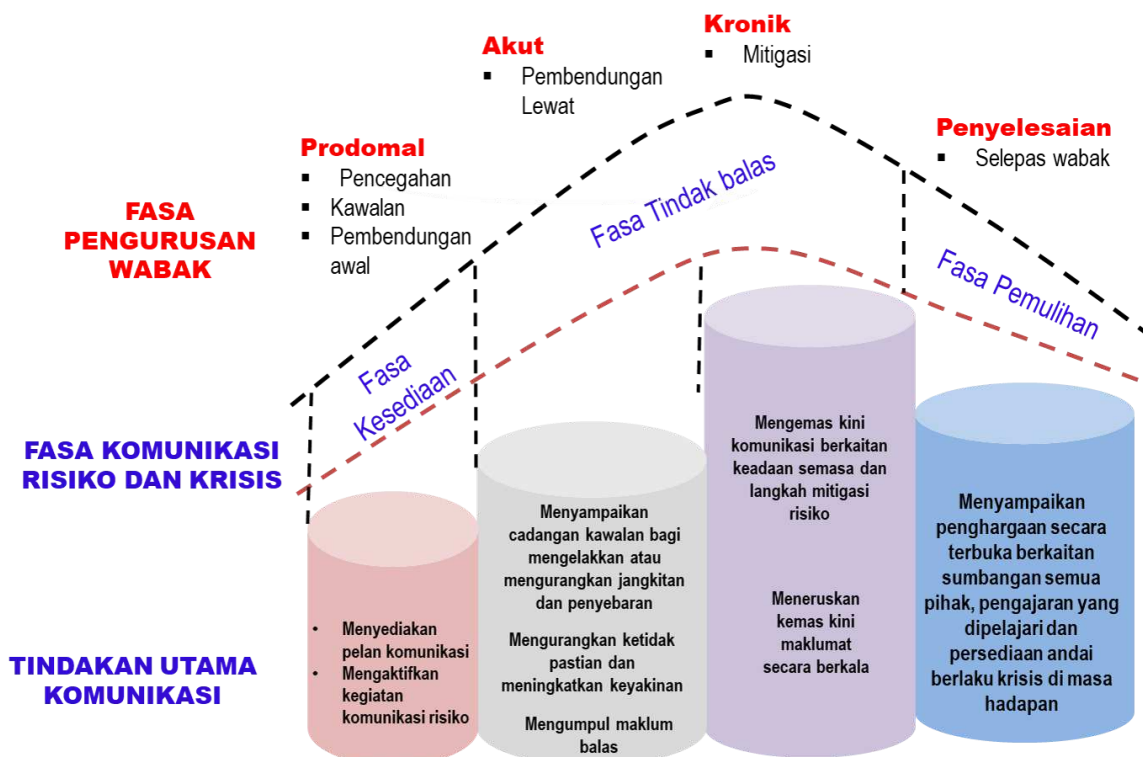
1. Peringkat prodromal: petunjuk atau tanda mula muncul tentang kemungkinan sesuatu krisis akan berlaku
2. Peringkat berlakunya krisis atau peringkat akut: sesuatu peristiwa berlaku untuk mencetuskan krisis, bersama dengan kerosakan yang berkaitan
3. Peringkat kronik: kesan krisis berlanjutan sambil usaha pembersihan dijalankan selepas krisis tersebut
4. Peringkat penyelesaian: Ada isyarat jelas yang menandakan bahawa krisis tersebut telah berakhir dan tidak lagi membimbangkan pihak berkepentingan



FASA KRISIS

Komunikasi krisis merangkumi semua fasa krisis, dari strategi penyediaan krisis dan tindak balas hingga pembendungan selepas krisis dan strategi pemulihan. Komunikasi krisis harus merupakan satu proses yang berlanjutan yang dijalankan sepanjang fasa pra-krisis, semasa krisis itu sendiri, dan selepas krisis itu. Model proses lima fasa daripada Komunikasi Risiko Krisis dan Kecemasan (CERC) menggambarkan tugas komunikasi sebagai: (1) mesej risiko dan persediaan sebelum krisis untuk mendapat pemahaman dan mempengaruhi tingkah laku; (2) pengurangan ketidakpastian awal tentang peristiwa dan jaminan semula untuk meredakan kekacauan

emosi dan menambah kepada pemahaman mengenai keadaan tersebut; (3) menyokong tindak balas peribadi dan keputusan tepat yang diambil oleh orang ramai, mengumpul maklum balas dan memudahkan kerjasama dengan usaha tindak balas; (4) kemas kini penyelesaian dan perbincangan mengenai usaha membina semula; (5) penilaian dan perbincangan mengenai kesesuaian tindak balas dan akibat pengajaran yang diperolehi (Reynolds & Seeger, 2005). Rajah 10 memaparkan peringkat-peringkat pengurusan wabak dari segi fasa-fasa komunikasi krisis dan tindakan komunikasi risiko utama.



Rajah 10: Peringkat-Peringkat Pengurusan Wabak

Berdasarkan keperluan setiap fasa, Jadual 11 meringkaskan pelan tindakan komunikasi utama yang institusi pendidikan tinggi boleh dan harus melaksanakan pada bila-bila masa.

Jadual 11: Pelan Tindakan Komunikasi Utama Menurut Fasa-Fasa Wabak dan Krisis

FASA-FASA PENGURUSAN WABAK			
Fasa 1: Prodromal	Fasa 2: Akut	Fasa 3: Kronik	Fasa 4: Penyelesaian
• Pencegahan • Kawalan • Pembendungan Awal	• Pembendungan Lewat	• Mitigasi	• Selepas Wabak
1. Wabak diisytiharkan dan tiada kes yang disahkan di kampus 2. Sekurang-kurangnya satu kes disahkan 3. Kes-kes berkaitan epidemiologi yang terkumpul terdapat di kampus semasa satu tempoh inkubasi	1. Penyebaran penyakit di kampus semakin meluas, ditandakan oleh peningkatan dalam jumlah kes baru.	1. Transmisi pada tahap kampus disahkan, yang berterusan di kampus. Mengurangkan bilangan kes di bawah tahap puncak tetapi mempunyai kemungkinan penyebaran berulang.	Aktiviti penyakit hampir mencapai tahap endemik atau apabila pengisytiharan kebangsaan dibuat bahawa wabak ini telah berakhir.

PELAN TINDAKAN KOMUNIKASI RISIKO		
PRA-KRISIS	SEMASA KRISIS	SELEPAS KRISIS
KESEDIAAN	TINDAK BALAS	PEMULIHAN
Membina perkongsian dengan agensi lain dan pihak berkepentingan yang berkaitan	Menyampaikan kemas kini yang tepat pada masa, ketidakpastian, dan pelan tindakan kepada masyarakat IPT dan pihak berkepentingan melalui semua media yang sedia ada untuk mengelakkan panik.	Mengakui secara terbuka sumbangan daripada semua masyarakat dan sektor kampus
Menyediakan pelan komunikasi dan mengaktifkan kegiatan komunikasi risiko	Menyampaikan kemas kini yang tepat pada masa mengenai risiko dan tindakan pencegahan individu	Menilai prestasi pelan tersebut
Menyediakan bahan digital untuk memberitahu kumpulan yang berkaitan, berdasarkan strategi pemetaan kumpulan sasaran untuk komunikasi risiko	Memantau dan mengurus khabar angin palsu dan maklumat salah	Mendokumentasikan pengajaran yang dipelajari dan menentukan cara untuk meningkatkan prestasi
Menyelaraskan maklumat untuk operator talian panas	Memantau dan mengingatkan masyarakat IPT, terutamanya mereka yang mengendalikan pengurusan kes dan PTK, mengenai privasi, kerahsiaan, dan etika	Menyampaikan pengajaran yang dipelajari kepada masyarakat IPT dan pihak berkepentingan melalui semua media yang sedia ada
Mengurus khabar angin palsu dan maklumat salah	Mengenal pasti, memudahkan, dan menyokong pemengaruh masyarakat untuk menggalakkan penglibatan masyarakat	Menggabungkan pengajaran yang dipelajari ke dalam kegiatan komunikasi dan dalam perancangan untuk krisis kesihatan awam utama yang akan datang

SENARAI SEMAK PELAN TINDAKAN UNTUK PRA-KRISIS: PERINGKAT KESEDIAAN

Peringkat-peringkat yang berbeza dalam kitaran hidup itu memerlukan tindakan yang berbeza. Beberapa senarai semak utama digariskan seperti berikut:

1. KOMUNIKASI AWAL YANG UMUM KEPADA PELAJAR DAN KAKITANGAN

- Keadaan semasa mengenai pandemik
- Jurucakap rasmi universiti
- Saluran komunikasi semasa pandemik (termasuk nombor talian panas)
- Peringatan untuk tidak menyebarkan maklumat palsu
- Peringatan untuk tidak merujuk kepada sumber maklumat yang salah
- Jaminan bahawa pihak universiti sedang mengambil langkah terbaik untuk melindungi semua orang
- Peringatan untuk mengambil langkah berjaga-jaga
- Memberi maklumat hubungan / rujukan pihak berkuasa yang berkaitan (misalnya, MKN dan Kementerian Kesihatan)

2. KOMUNIKASI BERKAITAN DENGAN PEKERJAAN

- Persiapan untuk kerja dari rumah (WFH), bila perlu
- Mengemas kini maklumat mengikut apa yang telah diputuskan oleh PTK Universiti berkenaan dengan operasi yang berkaitan dengan pekerjaan, penundaan upacara rasmi, acara, dan lain-lain perkara yang berkaitan

3. KOMUNIKASI BERKAITAN DENGAN KEGIATAN PELAJAR

- Persiapan untuk pembelajaran dalam talian, bila perlu
- Mengemas kini maklumat menurut arahan KPT
- Mengemas kini maklumat menurut apa yang telah diputuskan oleh PTK Universiti

4. KOMUNIKASI MENGENAI PENDIDIKAN KESIHATAN

- Maklumat ringkas mengenai penyakit dan rujukan-rujukan yang berkaitan
- Prosedur pencegahan berkenaan dengan kegiatan kampus
- Menyediakan saluran yang betul dari mana maklumat rasmi mengenai penyakit tersebut dapat diperolehi

5. KOMUNIKASI BERKAITAN DENGAN KESELAMATAN

- Mengemas kini maklumat menurut apa yang telah diputuskan oleh PTK Universiti berkenaan dengan prosedur keselamatan dan tempat masuk ke universiti

6. KOMUNIKASI KEPADA PIHAK BERKEPENTINGAN LUARAN

- Menyediakan statistik dan kemas kini, bila saja diperlukan oleh pihak berkuasa, seperti KPT
- Berkongsi maklumat mengenai keselamatan pelajar dan usaha-usaha universiti

SENARAI SEMAK PELAN TINDAKAN SEMASA KRISIS: PERINGKAT TINDAK BALAS

Sepanjang peringkat ini, institusi harus terus menjalankan pemantauan aktif untuk khabar angin dan berita palsu. Institusi harus menggunakan platform media sosial untuk memberikan dan memperolehi maklumat yang relevan untuk mengekalkan kesedaran keadaan.

1. KOMUNIKASI MENGENAI KEMAS KINI YANG TEPAT PADA MASANYA

- Keadaan semasa mengenai pandemik
- Pelan tindakan seperti yang diputuskan oleh PTK berkenaan dengan pekerjaan, keselamatan, kegiatan pelajar dan lain-lain perkara yang berkaitan selaras dengan SOP Negara dan peraturan dan undang-undang oleh pihak berkuasa peringkat tinggi
- Memantau dan mengeluarkan peringatan mengenai privasi, kerahsiaan, dan etika semasa menangani data berkaitan dengan pandemik

2. KOMUNIKASI BERKAITAN DENGAN KESELAMATAN

- Mengemas kini maklumat menurut apa yang telah diputuskan oleh PTK Universiti berkenaan dengan prosedur keselamatan dan tempat masuk ke universiti
- Kawalan pergerakan untuk masyarakat kampus yang sedang masuk dan keluar
- Menyampaikan SOP kampus berkenaan dengan pengawasan dan pelaporan risiko (misalnya, untuk mengisi borang risiko harian)

3. KOMUNIKASI MENGENAI PENDIDIKAN KESIHATAN

- Mengemas kini maklumat dan kesedaran mengenai keadaan penyakit
- Peringatan dan kemas kini mengenai prosedur pencegahan
- Menyampaikan SOP kampus mengenai pengesanan hubungan dan rujukan awal untuk diagnosis, pengasingan, dan kuarantin

4. KOMUNIKASI KEPADA PIHAK BERKEPENTINGAN LUARAN

- Berkongsi kepakaran universiti dengan orang ramai melalui pelbagai platform
- Berkongsi maklumat mengenai keselamatan pelajar dan usaha-usaha universiti

SENARAI SEMAK PELAN TINDAKAN UNTUK SELEPAS KRISIS: PERINGKAT PEMULIHAN

Apabila krisis tersebut berakhir, pihak IPT mesti memastikan bahawa pihak berkepentingan **ditinggalkan dengan gambaran positif mengenai usaha pengurusan krisis mereka**. Pada peringkat ini, pihak IPT boleh memperolehi maklumat lanjutan daripada semua pihak berkepentingan mereka dan mengumpulkan data sebagai maklum balas untuk penambahbaikan pada masa hadapan.

1. KOMUNIKASI KEPADA PIHAK BERKEPENTINGAN DALAMAN

- Menyampaikan maklumat berkenaan dengan langkah-langkah pemulihan dan harapan untuk kembali seperti “sedia kala”.
- Menyampaikan pengajaran yang dipelajari kepada masyarakat IPT dan pihak berkepentingan melalui semua media yang sedia ada .
- Mengakui secara terbuka sumbangan semua masyarakat kampus dan pihak berkepentingan yang berkaitan.
- Menggabungkan pengajaran yang dipelajari ke dalam kegiatan komunikasi dan perancangan untuk krisis kesihatan awam utama seterusnya.

2. KOMUNIKASI KEPADA PIHAK BERKEPENTINGAN LUARAN

- Menyampaikan pengajaran yang dipelajari kepada masyarakat IPT dan pihak berkepentingan melalui semua media yang sedia ada.
- Mengakui secara terbuka sumbangan semua masyarakat kampus dan pihak berkepentingan yang berkaitan.

Sepanjang peringkat ini, pihak IPT harus menilai pengajaran yang dipelajari, dasar atau perubahan yang diperlukan terhadap peraturan berkaitan dengan komunikasi, keupayaan dan kemampuan pasukan, dan keberkesanan pelan komunikasi krisis dalam penyampaian maklumat yang tepat pada masanya, tepat dan dapat dipercayai semasa krisis tersebut.

RINGKASAN UTAMA

- Sesuatu krisis mempunyai kitaran hidup yang dapat dikenal pasti. Adalah penting untuk **memahami kitaran hidup ini kerana fasa yang berlainan memerlukan tindakan yang berbeza**, dan dengan demikian, memerlukan strategi komunikasi yang berbeza.
- Empat peringkat dalam kitaran hidup krisis wabak adalah peringkat prodromal, di mana petunjuk atau isyarat mengenai kemungkinan krisis akan berlaku mulai muncul; peringkat berlakunya krisis atau peringkat akut, di mana peristiwa pencetus berlaku, bersama dengan kerosakan yang datang dengannya; peringkat kronik, apabila kesan krisis berlanjutan sambil usaha dijalankan untuk membersihkan krisis tersebut; dan peringkat penyelesaian, apabila terdapat beberapa isyarat yang jelas bahawa krisis tersebut telah berakhir dan tidak lagi membimbangkan pihak berkepentingan.
- Peringkat tindak balas dan pemulihan berlaku semasa krisis dan selepas peristiwa tersebut.
- Setiap peringkat kitaran hidup menawarkan peluang untuk melindungi institusi daripada risiko, kos, dan kerosakan yang akan timbul akibat krisis tersebut.

BAB SEMBILAN

KEPUTUSAN MENGENAI PLATFORM, MASA DAN KANDUNGAN KOMUNIKASI

OBJEKTIF BAB

Selepas mengikuti bab ini, anda seharusnya boleh:

1. Mengenal pasti saluran komunikasi yang sesuai untuk menyampaikan pesanan kepada kumpulan sasaran.
2. Mengetahui kepentingan masa and tempoh yang dipersetujui untuk komunikasi krisis.
3. Memilih kandungan komunikasi yang sesuai berdasarkan objektif pengurangan risiko.



PENDAHULUAN

Penggunaan saluran komunikasi seperti media sosial, e-mel, dan talian panas sebagai alat komunikasi profesional dan pendidikan dalam penjagaan kesihatan sedang meningkat. **Semasa pandemik COVID-19, penggunaan saluran komunikasi seperti ini telah dipercepatkan sehingga ke tahap di mana mereka telah menjadi sebahagian daripada mana-mana platform komunikasi moden.** Pada masa yang sama, sejumlah besar berita palsu, maklumat salah dan khabar angin sedang tersebar pada kadar yang lebih cepat daripada penyakit itu sendiri.

Oleh itu, menyampaikan maklumat yang cepat, tepat dan boleh dipercayai yang menangani masalah kritikal mengenai kawalan jangkitan adalah sangat penting. Platform komunikasi harus digunakan dengan bijak dan berhemah kerana ia berfungsi sebagai alat komunikasi yang kuat untuk mengubah tingkah laku manusia, dan untuk mempromosikan kesejahteraan individu dan kesihatan awam. Oleh itu, ia memainkan peranan penting dalam komunikasi risiko semasa wabak penyakit, terutamanya di IPT. Selain itu, platform komunikasi yang berkesan memastikan bahawa maklumat tepat disampaikan kepada kumpulan sasaran tepat pada masanya.

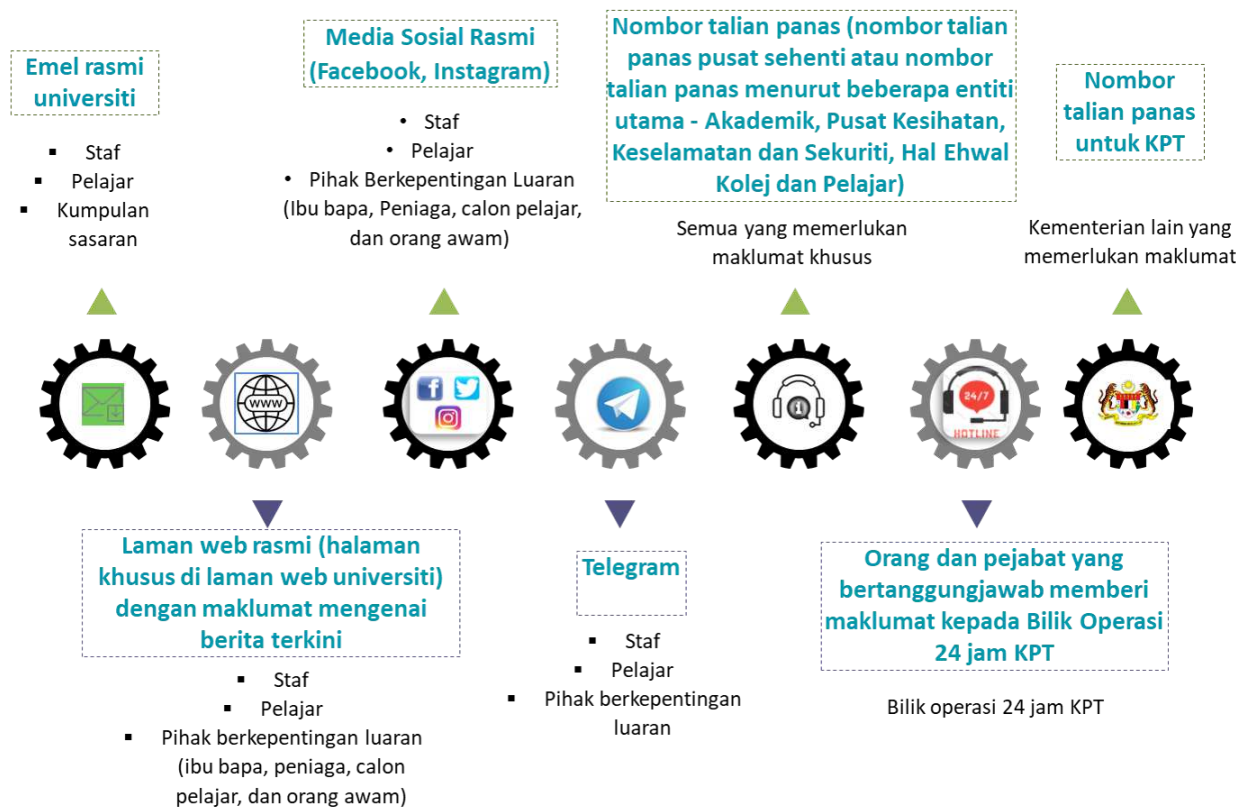
Platform komunikasi harus digunakan dengan bijak dan berhemah kerana ia berfungsi sebagai alat komunikasi yang kuat untuk mengubah tingkah laku manusia, dan untuk mempromosikan kesejahteraan individu dan kesihatan awam.



IPT harus bersedia untuk memilih dan memutuskan mengenai saluran komunikasi yang **sesuai untuk menyampaikan pesanan** kepada kumpulan sasaran.

Selain daripada itu, IPT harus mengenal pasti kepada siapa pesanan itu harus disampaikan.

Memilih dan Menyediakan Saluran Komunikasi dan Kumpulan Sasaran



Rajah 11: Platform dan Kumpulan Sasaran (termasuk nombor talian panas dan bilik operasi, alat pemantauan dan penilaian)

IPT harus memahami sepenuhnya kemampuan dan keupayaan mereka berkenaan dengan setiap platform komunikasi yang sedia ada dan merancang dengan sewajarnya. IPT harus menggunakan platform komunikasi yang terbaik dan betul untuk berhubung dengan pihak berkepentingan.

Media sosial boleh menjadi salah satu kaedah terbaik untuk memastikan jangkauan pesanan yang cepat. **Media sosial boleh menjadi alat yang berkesan untuk menyampaikan maklumat dan menjelaskan isu-isu semasa kepada orang ramai.** Semasa krisis, adalah sangat penting untuk merancang tindak balas dan berkongsi maklumat secara strategik melalui media sosial untuk mengawal maklumat dan mengelakkan kemerosotan krisis.

Oleh itu, pihak IPT perlu memastikan bahawa mereka menggunakan saluran komunikasi dalaman yang betul yang akan dianggap sebagai sumber maklumat utama mereka semasa sesuatu krisis.

Jadual 12: Saluran Komunikasi dan Kumpulan Sasaran

Platform	Pihak berkepentingan
E-mel rasmi universiti	• Kakitangan • Pelajar • Kumpulan sasaran yang khusus
Laman sesawang rasmi (halaman khusus di laman web universiti) dengan maklumat mengenai berita terkini	• Kakitangan • Pelajar • Pihak berkepentingan luaran (ibu bapa, peniaga, calon pelajar, dan orang awam)
Media sosial rasmi (Facebook, Instagram)	• Kakitangan • Pelajar • Pihak berkepentingan luaran (ibu bapa, peniaga, calon pelajar, dan orang awam)
Telegram, WhatsApp.	• Kakitangan • Pelajar • Pihak berkepentingan luaran
Nombor talian panas (nombor talian panas pusat sehenti atau nombor talian panas menurut beberapa entiti utama - Akademik, Pusat Kesihatan, Keselamatan dan Sekuriti, Hal Ehwal Kolej dan Pelajar)	Semua orang yang memerlukan maklumat khusus
Bilik Operasi 24 jam KPT	Staf dan pejabat yang bertanggungjawab memberi maklumat kepada Bilik operasi 24 jam KPT
Nombor talian panas untuk KPT	Kementerian lain yang berkaitan yang memerlukan maklumat



Masa merujuk kepada tempoh maklumat dikeluarkan mengakui bahawa krisis wujud.

Masa untuk mendedahkan maklumat berkenaan dengan krisis merupakan taktik yang berada dalam kawalan sesebuah organisasi yang dapat mengurangkan kesan negatif sesuatu krisis atau peristiwa yang boleh berubah menjadi krisis.

Komunikasi yang tepat pada masanya adalah kritikal kerana pelbagai pihak berkepentingan menuntut tindak balas yang segera dan menyeluruh dari institusi, yang akan membantu pihak berkepentingan yang terjejas membuat keputusan yang tepat dan mengurangkan semua risiko yang berkaitan.

Di samping itu, komunikasi yang tepat pada masanya akan membantu institusi melindungi reputasi mereka, mengurangkan kemarahan awam, dan kemungkinan berlaku komen negatif. Penyelidikan sebelum ini telah menekankan bahawa masa komunikasi krisis adalah saling berkaitan dengan faktor-faktor lain seperti peringkat krisis, jenis maklumat di dalam komunikasi, dan rumusan pesanan. Namun, perkara utama adalah setiap institusi harus sedar akan kepentingan masa dan bersetuju mengenai jangka masa yang dipilih untuk menangani krisis tersebut. Jadual 13 menggambarkan contoh masa dan tanggungjawab yang perlu dibangunkan oleh IPT.



Tugas-tugas dalam masa dua puluh minit pertama

- Jawatankuasa Pentadbir perlu menilai maklumat yang sedang masuk
- Memutuskan sama ada penggera krisis harus dikeluarkan
- Jika perlu, cetuskan rantai penggera
- Terus ke pusat krisis
- Sediakan hubungan komunikasi dengan pihak berkepentingan yang berkaitan, jika perlu



Tugas-tugas dalam masa satu jam pertama

- Membuat penilaian keadaan yang lebih terperinci
- Mengeluarkan maklumat dan arahan untuk orang ramai, jika perlu
- Memberi maklumat kepada pihak berkuasa
- Memberi maklumat dalaman kepada kakitangan



Tugas-tugas dalam masa dua jam pertama

- Sediakan talian hotline untuk mereka yang mungkin akan terjejas.
- Memberi maklumat kepada pihak akhbar, jika perlu



Tugas-tugas dalam masa dua puluh empat jam pertama

- Sediakan jurucakap untuk sidang media, jika perlu
- Mengadakan sidang media, jika perlu

**Jadual 13:
Sampel dan
Tanggungjawab
yang diperlukan**

KANDUNGAN KOMUNIKASI



Mesej yang digunakan dalam komunikasi krisis bertujuan memberi pelajar dan kakitangan pengetahuan yang diperlukan untuk membuat keputusan yang betul semasa krisis dan kecemasan.

Menggunakan kandungan yang betul untuk berkongsi kemas kini dan maklumat penting merupakan kunci kepada komunikasi semasa krisis. **Terdapat peraturan tertentu yang harus dipatuhi oleh institusi ketika berkomunikasi dengan kumpulan mereka.** Kandungan komunikasi yang betul akan mengurangkan cabaran-cabaran yang dihadapi oleh institusi ketika menguruskan krisis tersebut dan menyampaikan strategi

mereka kepada pihak berkepentingan dalaman dan luaran.

Peraturan tersebut adalah untuk menjaga bahawa kandungan itu mudah difahami, boleh dipercayai, menunjukkan empati, menunjukkan kecekapan, dan layak dikongsikan. Oleh itu, komunikasi yang konsisten dan telus diperlukan semasa sesuatu krisis.



Selain daripada keperluan untuk menyesuaikan maklumat menurut peringkat krisis (seperti yang dinyatakan di bahagian awal modul ini), adalah penting untuk **menyediakan kandungan komunikasi dengan menggunakan pemikiran berasaskan risiko. Pendekatan ini membolehkan institusi menjadi lebih proaktif dan tepat dalam tindakan komunikasi krisis mereka.** Jadual 14 menggambarkan beberapa contoh kandungan komunikasi yang menggunakan pemikiran berasaskan risiko. Sementara itu, Jadual 15 menunjukkan contoh mesej dan tanggungjawab utama.

Jadual 14: Menetapkan Bahan Komunikasi Berdasarkan Tujuan untuk Mengurangkan Risiko

KANDUNGAN	OBJEKTIF PENGURANGAN RISIKO
KOMUNIKASI UMUM YANG AWAL	• Risiko maklumat salah dan panik • Risiko mempercayai atau menyebarkan berita palsu • Risiko jangkitan penyakit • Risiko reputasi
KEMAS KINI UMUM YANG TEPAT PADA MASANYA	• Risiko maklumat salah dan panik • Risiko mempercayai dan menyebarkan berita palsu • Risiko jangkitan dan penyebaran penyakit • Risiko reputasi
KOMUNIKASI TENTANG PENDIDIKAN KESIHATAN, KESELAMATAN, DAN PROSEDUR	• Risiko jangkitan penyakit • Risiko penyebaran penyakit • Risiko ketidakstabilan emosi dan psikososial kakitangan dan pelajar
KOMUNIKASI BERKAITAN DENGAN PEKERJAAN	• Risiko gangguan terhadap operasi universiti • Risiko gangguan objektif universiti dan petunjuk prestasi utama berkaitan dengan kakitangan
KOMUNIKASI BERKAITAN DENGAN KESELAMATAN	• Risiko sekuriti dan keselamatan • Risiko jangkitan dan penyebaran penyakit • Risiko gangguan terhadap operasi universiti • Risiko gangguan objektif universiti dan petunjuk prestasi utama • Risiko kerugian kewangan
KOMUNIKASI BERKAITAN DENGAN KEGIATAN PELAJAR	• Risiko gangguan terhadap operasi universiti • Risiko gangguan objektif universiti dan petunjuk prestasi utama yang berkaitan dengan perniagaan teras universiti, yang melibatkan pengajaran dan pembelajaran • Risiko reputasi
KOMUNIKASI KEPADA PIHAK BERKEPENTINGAN LUARAN	• Risiko reputasi • Risiko salah komunikasi dan ketidakselarasan

Jadual 15: Penyediaan Pesanan dan Tanggungjawab Komunikasi Risiko yang Utama

KANDUNGAN / PESANAN UTAMA	TANGGUNGJAWAB UTAMA
KOMUNIKASI UMUM YANG AWAL 1. Keadaan semasa mengenai pandemik 2. Jurucakap rasmi universiti 3. Saluran komunikasi semasa pandemik (termasuk nombor talian hotline) 4. Peringatan supaya jangan menyebarkan maklumat palsu 5. Peringatan supaya jangan merujuk kepada sumber maklumat yang salah 6. Jaminan bahawa pihak universiti sedang lakukan yang terbaik untuk melindungi semua orang 7. Peringatan untuk mengambil langkah berjaga-jaga 8. Maklumat hubungan pihak berkuasa yang berkaitan (misalnya, MKN dan Kementerian Kesihatan)	• Pasukan komunikasi krisis diketuai oleh Pengarah Pejabat Komunikasi Korporat; atau • Entiti yang dipilih oleh Pasukan Tindakan Kecemasan
KOMUNIKASI BERKAITAN DENGAN PEKERJAAN 1. Persiapan untuk WFH, bila perlu 2. Kemas kini maklumat mengikut apa yang telah diputuskan oleh ERT Universiti berkenaan dengan penangguhan upacara rasmi, acara, dan perkara-perkara lain yang berkaitan	• Pusat Kesihatan Universiti; • Pejabat Pentadbiran Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan (OSHA) Universiti; atau • Entiti yang dipilih oleh Pasukan Tindakan Kecemasan
KOMUNIKASI MENGENAI PENDIDIKAN KESIHATAN 1. Maklumat ringkas mengenai penyakit tersebut 2. Prosedur pencegahan 3. Menyediakan saluran yang betul dari mana maklumat rasmi mengenai penyakit itu dapat diperolehi. 4. Menyampaikan SOP kampus mengenai pengawasan dan pelaporan risiko (misalnya, untuk mengisi borang risiko harian)	• Pusat Kesihatan Universiti; • Pejabat Pentadbiran Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan (OSHA) Universiti; atau • Entiti yang dipilih oleh Pasukan Tindakan Kecemasan
KOMUNIKASI BERKAITAN DENGAN PEKERJAAN 1. Persiapan untuk WFH, bila perlu 2. Kemas kini maklumat mengikut apa yang telah diputuskan oleh ERT Universiti berkenaan dengan penangguhan upacara rasmi, acara, dan perkara-perkara lain yang berkaitan	• Pejabat Pendaftar • Pejabat Komunikasi Korporat
KOMUNIKASI BERKAITAN DENGAN KESELAMATAN 1. Kemas kini maklumat mengikut apa yang telah diputuskan oleh PTK Universiti berkenaan dengan prosedur keselamatan dan tempat masuk ke universiti 2. Kawalan pergerakan untuk aliran masuk dan keluar ahli komuniti kampus	• Pejabat Keselamatan; atau • Entiti yang dipilih oleh Pasukan Tindakan Kecemasan
KOMUNIKASI BERKAITAN DENGAN KEGIATAN PELAJAR 1. Persiapan untuk pembelajaran dalam talian, bila perlu 2. Kemas kini maklumat mengikut arahan KPT 3. Kemas kini maklumat mengikut apa yang telah diputuskan oleh PTK Universiti	• Pejabat Akademik; • Pejabat Hal Ehwal Pelajar; atau • Entiti yang dipilih oleh Pasukan Tindakan Kecemasan
KOMUNIKASI KEPADA PIHAK BERKEPENTINGAN LUARAN 1. Menyediakan statistik dan kemas kini bila saja diperlukan oleh pihak berkuasa, seperti KPT 2. Berkongsi maklumat mengenai keselamatan pelajar dan usaha universiti 3. Berkongsi kepakaran universiti dengan orang ramai melalui pelbagai platform	• Pasukan Komunikasi Krisis diketuai oleh Pengarah Pejabat Komunikasi Korporat; atau • Entiti yang dipilih oleh Pasukan Tindakan Kecemasan

RINGKASAN UTAMA

- Platform komunikasi harus digunakan secara bijak dan berhemah kerana ia berfungsi sebagai alat komunikasi yang kuat, yang boleh mengubah tingkah laku manusia dan meningkatkan kesejahteraan individu dan kesihatan awam.
- Platform komunikasi yang berkesan memastikan bahawa maklumat tepat disampaikan kepada kumpulan sasaran tepat pada masanya.
- Komunikasi yang tepat pada masanya adalah sangat penting kerana pelbagai pihak berkepentingan **menuntut tindak balas yang segera dan menyeluruh dari institusi**, yang akan membantu pihak berkepentingan yang terjejas membuat keputusan yang tepat dan mengurangkan semua risiko yang berkaitan.
- Kandungan komunikasi harus tepat, jelas, mudah difahami, boleh dipercayai, berempati, konsisten, dan telus.
- Komunikasi risiko mesti digabungkan ke dalam strategi komunikasi krisis dan dibangunkan di bawah payung pasukan tindakan kecemasan atau pasukan kesinambungan perniagaan institusi.
- Komunikasi risiko harus mempunyai peranan strategik yang ditetapkan dalam kesediaan dan tindak balas kecemasan pasukan-pasukan kepimpinan dalam IPT, termasuk anggota pasukan yang mempunyai fungsi salingan.

BAB SEPULUH

PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP KOMUNIKASI RISIKO YANG BERKESAN

OBJEKTIF BAB

Selepas mengikuti bab ini, anda seharusnya boleh:

1. Mengenal pasti amalan terbaik untuk komunikasi risiko dan komunikasi krisis yang berkesan.
2. Menghuraikan kepentingan amalan terbaik untuk komunikasi risiko dan komunikasi krisis yang berkesan.
3. Menggariskan tindakan yang harus dilakukan oleh pihak IPT untuk mencapai amalan terbaik dalam komunikasi risiko dan krisis.



PENDAHULUAN

Menurut Pertubuhan Kesihatan Sedunia, komunikasi risiko dan penglibatan masyarakat (KRPM) adalah sangat penting untuk meminimumkan kesan pandemik COVID-19. Cara yang paling penting untuk menghentikan penyebaran COVID-19 adalah melalui sikap orang ramai untuk mematuhi peraturan, langkah-langkah sosial dan SOP yang telah didokumentasikan oleh pihak berkuasa kesihatan awam.

Kegagalan untuk menyampaikan pesan yang betul secara berkesan boleh mengakibatkan hilangnya kepercayaan awam, kesan ekonomi, dan kehilangan nyawa.

Dalam konteks institusi, komunikasi risiko harus berfungsi sebagai alat untuk memperkasakan individu yang berisiko untuk membuat pilihan kritikal dan keputusan yang tepat mengenai pengurusan risiko. Komunikasi risiko yang berkesan lebih mungkin akan menggalakkan penglibatan orang ramai

dalam tingkah laku yang sewajarnya. Selain daripada keselamatan dan kesihatan, komunikasi risiko harus berfungsi sebagai alat untuk mempertingkatkan kesinambungan operasi dan kemampanan prestasi institusi.

Data yang dikumpulkan dalam konteks IPT mengenai pengurusan wabak penyakit berjangkit seperti COVID-19 menekankan keperluan untuk **komunikasi risiko yang berkesan melalui penerapan beberapa prinsip utama atau amalan terbaik**. Amalan terbaik ini juga sesuai dengan apa yang telah digariskan dalam laporan yang berkaitan dengan WHO dan banyak lagi kajian sebelum ini dalam bidang komunikasi risiko dan komunikasi krisis. Amalan terbaik ini harus ada untuk komunikasi risiko yang berkesan di IPT.



AMALAN TERBAIK UNTUK KOMUNIKASI RISIKO DAN KOMUNIKASI KRISIS YANG BERKESAN

1

INTEGRASI KOMUNIKASI KECEMASAN DAN KRISIS DENGAN STRATEGI YANG JELAS

Komunikasi risiko mesti digabungkan dengan strategi komunikasi krisis dan dibangunkan di bawah payung pasukan tindakan kecemasan atau pasukan kesinambungan perniagaan. **Pihak IPT harus:**

- **Menubuhkan tadbir urus dan kepimpinan.** Komunikasi risiko harus mempunyai peranan strategik yang telah ditentukan dalam pasukan-pasukan kepimpinan kesediaan dan tindak balas kecemasan di IPT. Ini termasuk anggota pasukan yang bersilang fungsi.
- **Meningkatkan pembinaan kemampuan.** Penyediaan dan latihan personel harus diatur secara berkala dan tertumpu pada penyelarasan di antara pihak berkepentingan yang terlibat.
- **Menetapkan dasar** dan memastikan dokumentasi adalah kemas kini mengenai strategi kesediaan atau tindak balas krisis.
- **Memastikan pembiayaan yang jelas** dan berterusan merupakan komponen belanjawan teras untuk kesediaan, tindak balas, dan pemulihan kecemasan.
- **Menetapkan alat pemantauan dan penilaian** untuk menilai keberkesanan (boleh dilakukan melalui maklum balas daripada pihak berkepentingan). Ini berguna untuk membuat penilaian selepas krisis dan penambahbaikan terhadap tindak balas masa depan.

Objektif **komunikasi risiko** adalah untuk meningkatkan kesedaran, menggalakkan sifat melindungi, membina pengetahuan mengenai risiko, dan memberitahu cara berperilaku semasa bencana. Namun, adalah salah untuk mempercayai bahawa semua objektif ini boleh dicapai hanya dengan memberikan maklumat. Pesanan yang tidak tepat, tidak konsisten, dan mengelirukan akan memburukkan lagi krisis tersebut dan menyebabkan institusi kehilangan kepercayaan staf mereka.

Oleh kerana **komunikasi risiko merangkumi pelbagai kemampuan komunikasi**, termasuk mencegah isu dan krisis, ketepatan masa komunikasi krisis itu adalah penting, terutamanya untuk memerangi khabar angin dan menyangkal maklumat yang salah dan berita palsu. Oleh itu, berkomunikasi secara yang tepat, jelas, tepat pada masa, dan kerap diperlukan pada dasarnya semasa fasa-fasa kesediaan, tindak balas, dan pemulihan. Adalah penting untuk mempunyai kaedah-kaedah dan prosedur komunikasi risiko sebagai sebahagian daripada kesediaan semasa bencana.

Pihak IPT harus:

- **Memahami keperluan maklumat** dan jangkaan komunikasi kumpulan sasaran.
- **Memberi contoh yang bermakna kepada kumpulan sasaran.** Ini akan membantu mengurangkan kemungkinan maklumat itu akan disalahfahami, menyinggung perasaan, atau ditafsirkan secara negatif.
- **Mengesahkan maklumat di peringkat dalaman,** dan sentiasa merujuk kepada pakar perkara tersebut dan pihak berkuasa atasan sebagai sumber maklumat yang boleh dipercayai.
- **Pastikan bahawa pesanan itu mudah dan jelas.** Pesanan tersebut mesti mempunyai makna untuk kumpulan sasaran.
- **Elakkan penggunaan jargon** dan akronim dalam pesanan tersebut.
- **Pasukan komunikasi risiko harus diberitahu** melalui kemaskini daripada pihak berkuasa yang lebih tinggi berhubung dengan krisis.
- **Pasukan komunikasi risiko harus mampu bertindak balas** terhadap perubahan pada persekitaran luaran, termasuk peristiwa yang tidak dirancang dan tidak dijangka.
- **Meningkatkan kemampuan dan keupayaan pasukan komunikasi risiko** melalui latihan, kemahiran, dan kemahiran tambahan.
- **Memastikan penyelarasan** dalaman dan luaran pasukan PTK.
- **Mempunyai pelan komunikasi krisis** yang dapat dilaksanakan.

3

MEMBINA KEPERCAYAAN

Kepercayaan merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi keberkesanan komunikasi risiko. Kepercayaan boleh dikikis atau hilang dengan mudah melalui komunikasi yang tidak berkesan atau tidak sesuai. Seseorang itu lebih cenderung mempercayai sumber maklumat atau institusi yang mereka anggap mempunyai pengetahuan dan kepakaran yang berkaitan dengan krisis tersebut, dan yang menunjukkan rekod yang baik berkenaan dengan integriti dan kemahiran yang sewajarnya dalam komunikasi.

Dengan kepercayaan, adalah lebih mudah untuk institusi meningkatkan kesedaran, menggalakkan sifat melindungi, membina pengetahuan mengenai risiko, dan memberitahu bagaimana berperilaku semasa bencana. Terdapat beberapa prinsip utama dalam komunikasi risiko yang harus ditumpukan oleh institusi untuk memastikan pengembangan dan pemeliharaan kepercayaan.

Pihak IPT harus:

- **Memastikan ketepatan maklumat.**
- **Mengekalkan ketepatan pada masa dan kekerapan komunikasi.**
- **Menjaga kejujuran**, keterbukaan, dan ketelusan dalam komunikasi.
- **Menyampaikan ketidakpastian dengan menunjukkan apa yang diketahui** dan apa yang tidak diketahui pada masa tertentu.
- **Berinteraksi dengan pihak berkepentingan** dalaman dan luaran yang terjejas melalui pelbagai saluran dan strategi komunikasi yang tepat.
- **Mendengar dan menunjukkan kesedaran yang jelas** mengenai pihak yang terjejas dan melibatkan mereka ketika membuat keputusan.
- **Pastikan jurucakap yang ditugaskan adalah berkebolehan** dan berwibawa.
- **Menggunakan sistem maklumat yang cekap** untuk kelajuan dan ketepatan maklumat.
- Berinteraksi dengan pihak berkepentingan untuk memahami kebimbangan mereka dan untuk mendapat pelbagai perspektif.

Komunikasi risiko mesti mempertimbangkan dan menghormati budaya, kepercayaan, status kesihatan, bahasa, dan status sosio-ekonomi kumpulan sasaran. Mengetahui kumpulan sasaran termasuk mengenali cara untuk menghampiri mereka, dan saluran dan kaedah komunikasi yang tepat untuk mereka.

Ini akan membolehkan pihak institusi menyesuaikan maklumat secara tepat menurut kumpulan sasaran mereka yang berbeza dan akan membantu dalam penyebaran maklumat. **Pihak IPT harus:**

- **Mengenal latar belakang sosio-ekonomi kumpulan sasaran** dan memahami jurang pengetahuan mereka mengenai krisis, keupayaan komunikasi dan kemampuan komunikasi.
- **Mengenal pasti semua kumpulan sasaran** dan memahami persepsi risiko, kebimbangan, dan keperluan komunikasi mereka.
- **Mengenal pasti budaya, bahasa, status kesihatan dan gaya hidup kumpulan sasaran** kerana ini akan membantu meramalkan persepsi risiko mereka dan untuk menyediakan bahan komunikasi dengan sewajarnya.
- **Mendengar dan berusaha memahami pelbagai keperluan** dan perspektif pihak berkepentingan dengan mengadakan komunikasi dua hala.
- **Berinteraksi melalui dialog dua hala dengan mereka yang terdedah dan rentan terhadap risiko**, mereka yang mungkin akan mempengaruhi dan mengawal risiko, pihak berkepentingan yang berminat, dan masyarakat umum. Ini akan membolehkan pesanan komunikasi risiko itu disesuaikan untuk kumpulan sasaran, dan dengan itu, memaksimumkan keberkesanan dan penyebarannya.
- **Memahami dan bertindak balas terhadap faktor-faktor yang mendorong kebimbangan mereka** mengenai risiko kesihatan, dan menghormati tumpuan pihak berkepentingan.

Komunikasi risiko harus melibatkan pakar saintifik untuk data yang tepat dan boleh dipercayai.

Pihak IPT harus:

- **Selalu merujuk kepada pakar** dalam perkara tersebut.
- **Gabungkan komunikasi risiko** di dalam sistem kesihatan dan tindakan kecemasan dan anggota pasukan.
- **Mengenal pasti jurang / perbezaan pengetahuan yang wujud** antara pakar saintifik dan kumpulan sasaran untuk memastikan komunikasi tersebut dapat difahami oleh kumpulan sasaran.
- **Mengesahkan maklumat dengan pakar saintifik.**



Keberkesanan komunikasi risiko bergantung secara kritikal atas hubungan sosial yang baik antara semua pihak berkepentingan. Semua minat, niat, pengalaman terdahulu dengan berurusan antara satu lain, dan sikap asas dan pandangan dunia mereka yang berbeza memainkan peranan dalam konteks ini. Kesepaduan ekosistem memungkinkan komunikasi yang terbuka, telus, dan responsif. Ini dapat dicapai melalui kerjasama dan tanggungjawab yang dipikul bersama dengan pihak yang berkepentingan yang berkaitan. Pihak IPT harus berkongsi tanggungjawab dan menjaga kerjasama dengan semua pihak yang berkepentingan untuk menjayakan komunikasi risiko tersebut.

Pihak IPT harus:

- **Menentukan tanggungjawab jawatankuasa utama** yang berkaitan dengan IPT mengenai pengurusan komunikasi risiko.
- **Komunikasi harus dilakukan secara terbuka**, termasuk peluang untuk berdialog dengan pihak berkepentingan pada titik yang sesuai.
- **Berkoordinasi dengan semua pihak berkepentingan utama** (kerajaan dan bukan kerajaan, dan wartawan) untuk ketersediaan komunikasi risiko yang berkesan semasa kecemasan.
- **Mewujudkan dan memelihara senarai hubungan** supaya maklumat boleh dikongsikan dan pihak berkepentingan boleh terlibat dengan cepat, bila diperlukan.
- **Memastikan tugas dan dokumentasi dikendalikan dengan baik** apabila berlaku pertukaran personel atau tanggungjawab di kalangan anggota pasukan tindakan kecemasan.
- **Memastikan semua pihak berkepentingan dalaman tahu peranan** dan tanggungjawab mereka.
- **Mengenal pasti pemengaruh utama** dan bekerjasama dengan mereka mengenai strategi dan pengurusan komunikasi risiko.

Kepelbagaian saluran meningkatkan kemungkinan kumpulan sasaran akan menerima maklumat kritikal. Pada zaman digital ini, penyebaran dan perbincangan maklumat banyak berlaku di platform dalam talian, dan institusi harus menggunakan semua platform media, termasuk media sosial. Platform-platform ini boleh menawarkan cara-cara yang cekap, menjimatkan kos and interaktif untuk penyebaran pesanan.

Pihak IPT harus:

- **Memastikan maklumat beralir kepada dan melalui media**, dan menjaga agar operasi perkhidmatan kecemasan tidak terganggu oleh media.
- **Interaksi yang berkesan melalui penggunaan semua platform media** boleh memainkan peranan yang sangat penting dalam usaha untuk mengurangkan kerugian.
- **Memastikan amaran dapat diberikan sebelum peristiwa berlaku** kerana maklumat yang tepat, tepat pada masa dan konsisten, yang disampaikan melalui media tradisional dan media sosial boleh menjadi penentu dalam mencegah sebarang kejadian yang tidak perlu berlaku.
- **Bersikap konsisten untuk berkomunikasi** melalui saluran-saluran yang sama (media sosial & media tradisional).
- **Kandungan yang dikongsikan melalui media sosial** dalam bentuk poster digital, video pendek, streaming langsung di forum dalam talian, dan pengumuman.
- **Platform komunikasi digital dan atas talian boleh digunakan** untuk mengirim maklumat seperti pesanan teks, amaran, borang tinjauan, poster digital, dan kemas kini penting.

Apabila krisis kesihatan berubah menjadi krisis ekonomi, bersikap positif dengan berkongsi cerita dan menciptakan saat-saat yang menggembirakan untuk menghidupkan kembali semangat daya tahan. Selain itu, cara ini juga memperkukuhkan ikatan kemasyarakatan dan mengembalikan keyakinan. Adalah penting juga untuk membina semua identiti sosial umum dan rasa kekitaan berdasarkan nilai, norma, dan kebiasaan bersama. Ringkasnya, prinsip-prinsip komunikasi risiko yang berkesan boleh digariskan seperti yang digambarkan dalam Rajah 12.



Rajah 12: Prinsip Amalan Terbaik Komunikasi Risiko

RINGKASAN UTAMA

- Pesanan yang tidak tepat, tidak konsisten, dan mengelirukan akan memburukkan lagi krisis tersebut, dan menyebabkan institusi kehilangan kepercayaan staf mereka. Oleh itu, kuncinya adalah untuk berkomunikasi secara tepat, jelas, tepat pada masanya, dan kerap.
- Kepercayaan boleh dikikiskan atau hilang dengan mudahnya melalui komunikasi yang tidak berkesan atau tidak sesuai.
- Dengan kepercayaan, institusi dengan lebih mudah dapat meningkatkan kesedaran, menggalakkan sifat melindungi, membina pengetahuan mengenai risiko, dan memberi maklumat tentang bagaimana berperilaku semasa bencana.
- Memahami kumpulan sasaran akan membolehkan institusi menyesuaikan maklumat dengan tepat mengikut target yang berbeza, dan akan membantu dalam penyebaran maklumat.
- Melibatkan diri dalam dialog dua hala dengan mereka yang terdedah kepada risiko dan mungkin akan terjejas olehnya, orang yang mungkin mempengaruhi dan mengawal risiko, pihak berkepentingan yang berminat, dan masyarakat umum. Ini akan membolehkan pesanan komunikasi risiko disesuaikan untuk kumpulan sasaran, dan dengan itu, memaksimumkan keberkesanan dan penyebarannya.
- Komunikasi risiko harus melibatkan pakar saintifik untuk data yang tepat dan boleh dipercayai.
- Untuk menjadikan komunikasi risiko itu berkesan, pihak IPT mesti berkongsi tanggungjawab dan mengekalkan kerjasama dengan semua pihak berkepentingan.
- Saluran lebih meningkatkan kemungkinan untuk kumpulan sasaran menerima maklumat kritikal. Institusi harus menggunakan semua platform media, termasuk media sosial, untuk menyebarkan pesanan.

BAB SEBELAS

MEMBINA SEMULA KETAHANAN

OBJEKTIF BAB

Selepas mengikuti bab ini, anda seharusnya boleh:

1. Mengetahui maksud ketahanan institusi.
2. Memahami bagaimana komunikasi risiko memupuk ketahanan institusi.
3. Menerangkan tindakan yang harus dilakukan oleh pihak IPT untuk membina ketahanan institusi melalui komunikasi berkesan.



PENDAHULUAN

Ketahanan bencana, konsep utama dalam pengurusan bencana, merujuk kepada keupayaan individu, kumpulan atau masyarakat untuk kembali ke keadaan biasa selepas sesuatu bahaya. Ia bermaksud “melantun balik”, dan difokuskan kepada proses melantun balik ke keadaan sebelumnya setelah menghadapi sebarang gangguan yang disebabkan oleh bahaya.

Menurut UNISDR (2019), ketahanan adalah keupayaan sesebuah sistem, komuniti atau masyarakat yang terdedah kepada bahaya untuk

merancang, mempersiapkan, menahan, menyerap, menyesuaikan diri, dan pulih daripada kesan bahaya secara tepat pada masanya dan cekap.

Institusi yang mempunyai ketahanan yang lebih tinggi lebih mampu menjangkakan risiko, mengehadkan impak yang tidak diingini, dan melantun balik dengan pantas melalui kelangsungan hidup, kemampuan menyesuaikan diri, evolusi, dan pertumbuhan mereka dalam menghadapi perubahan yang bergolak. Maka, adalah penting untuk meningkatkan ketahanan institusi.

Ketahanan bencana, konsep utama dalam pengurusan bencana, merujuk kepada keupayaan individu, kumpulan atau masyarakat untuk kembali ke keadaan biasa selepas sesuatu bahaya.

BAGAIMANA KOMUNIKASI RISIKO MEMBINA KETAHANAN INSTITUSI?

Ketahanan merupakan proses yang berlanjutan di mana usaha diperlukan untuk mengukuhkan strategi komunikasi yang memudahkan kesediaan, tindak balas, pemulihan, dan kemampuan menyesuaikan diri dengan normal baru. Melihat kepada apa yang diperlukan untuk mencapai ketahanan, terbukti bahawa ketahanan institusi memerlukan pemahaman tentang saling ketergantungan yang berkaitan dengan risiko di kalangan individu, institusi itu sendiri, dan persekitarannya.

Oleh itu, **asas ketahanan adalah komunikasi risiko**. Tidak dapat dinafikan bahawa komunikasi adalah sangat penting untuk menggerakkan sumber dan mengambil tindakan untuk bertindak balas dan pulih daripada peristiwa bencana. Tanpa komunikasi dan akses kepada maklumat, pihak berkepentingan tidak akan terlibat dalam proses membina ketahanan, dan

dengan demikian, memang tidak dapat dipastikan bahawa pendekatan untuk mengurangkan risiko sedang dilaksanakan.

Bencana dan krisis harus mewujudkan peluang untuk institusi mana pun untuk meningkatkan ketahannya, mendorong prestasi masa depan, dan muncul lebih kuat lagi. Ini tidak dapat dilakukan tanpa komunikasi risiko yang berkesan.

Memandangkan kepentingan komunikasi dan ketahanan, sudah tiba masanya untuk institusi memperkukuhkan komunikasi risiko mereka, yang sangat penting untuk membolehkan mereka membina, membina semula, dan muncul lebih kuat lagi selepas sesuatu krisis. Berdasarkan data yang dikumpulkan dari IPT, dan **dari perspektif komunikasi krisis dan risiko, pengurusan bencana, pengurusan risiko, dan hubungan awam, saranan-saranan berikut boleh digariskan untuk meningkatkan ketahanan:**

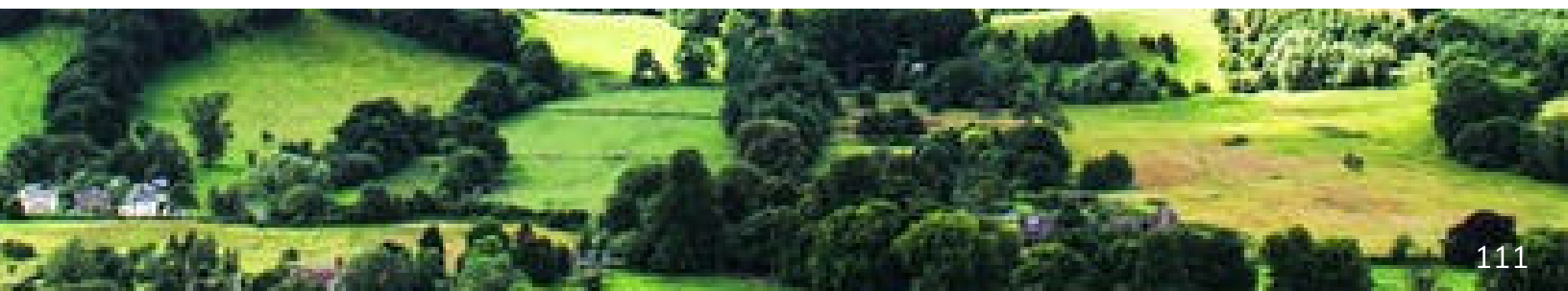
Ketahanan institusi memerlukan pemahaman tentang saling ketergantungan yang berkaitan

Mempelajari Amalan Terbaik Komunikasi Risiko Melalui Penanda Aras

Terbukti bahawa penanda aras adalah kaedah yang berkesan untuk mengenal pasti maklumat mengenai amalan terbaik dan meningkatkan proses dalam organisasi, dan ia membolehkan perkongsian idea dan amalan terbaik berkenaan dengan kekuatan dan kelemahan organisasi.

Dengan menyertai kumpulan-kumpulan penanda aras secara kolaboratif, IPT boleh mengambil bahagian dalam suatu pendekatan pembangunan untuk membentuk diri mereka mengikut keperluan institusi mereka. Tambahan pula, mereka boleh belajar bersama dengan IPT lain tentang bagaimana mereka boleh meningkatkan strategi mereka dengan membandingkan proses mereka dengan cara yang sangat berstruktur semasa krisis. Apabila dipandang secara serius, penanda aras membantu institusi:

- Menghubungi pelbagai pihak berkepentingan dalaman dan luaran dengan cara yang lebih cekap
- Membuat keputusan yang lebih baik untuk pembangunan, dan meningkatkan kesedaran, keterlihatan, profil, dan reputasi mereka, dan memperolehi kelebihan daya saing yang kuat
- Menjalankan penilaian diri
- Memperolehi maklumat dan data mengenai diri mereka sendiri dan institusi lain untuk menyokong pembuatan keputusan
- Mengenal pasti bidang yang perlu diperbaiki dan menetapkan sasaran untuk pembangunan institusi



Kemampuan dan Keupayaan Pengurusan Data

Kejayaan mana-mana institusi adalah berdasarkan keupayaannya untuk memperoleh data yang tepat dan tepat pada masa mengenai operasinya, menguruskan data ini secara berkesan, dan menggunakannya untuk menganalisis dan memandu kegiatannya.

Keputusan yang berdasarkan data semasa menguruskan bencana dan krisis, dan sangat penting untuk membina ketahanan. IPT yang sedang bergelut dengan pengurusan data akan menghalang usaha-usahanya terhadap kesediaan, tindak balas, dan pemulihan ketika krisis berlaku. Pihak IPT boleh meningkatkan kemampuan dan keupayaannya dengan memastikan kelajuan data (kadar institusi mengumpul dan menyebarkan maklumat, kebenaran data (ketepatan dan kebolehpercayaan maklumat), dan ketelusan data (kebolehcapaian dan keterlihatan maklumat tidak kira bila dan siapa yang memilikinya).

Maklumat mengenai pelajar, kakitangan, hal-hal akademik, operasi, alumni, dan kewangan tidak hanya perlu maju dari segi jumlah, kelajuan, kesahihan, dan ketelusan, tetapi harus digabungkan satu sama lain.

Pihak IPT boleh meningkatkan kemampuan dan keupayaannya dengan memastikan kelajuan data, kebenaran data, dan ketelusan data.

Kebangkitan digitalisasi dan Industri 4.0 telah mendorong banyak institusi untuk melaksanakan teknologi data raya agar mereka tetap relevan dan berdaya saing di pasaran. Kebanyakan IPT beroperasi dengan struktur organisasi yang sangat besar dan rumit yang dibahagikan kepada fakulti dan entiti lain dengan kegiatan berdasarkan pelbagai fungsi dan matlamat strategik.

Oleh itu, IPT memerlukan keupayaan data besar untuk membuat keputusan yang tepat dalam jangka pendek dan jangka panjang; untuk menyediakan pengalaman pendidikan dan kampus pintar yang selaras dengan *Internet of Things*, untuk memenuhi keperluan pelaporan pematahun; dan, yang paling penting, untuk terus mampan dan berdaya saing.

Tadbir Urus dan Kepimpinan Krisis yang Kukuh

Fungsi kepimpinan dan tadbir urus adalah sangat penting untuk mentafsirkan pendorong perubahan, menguraikan senario yang berpotensi, mengembangkan tindak balas organisasi, dan membuat perubahan terjadi. Unsur-unsur ini sangat signifikan jika komunikasi krisis yang berkesan diinginkan untuk membantu tindak balas yang cepat dan mempromosikan ketahanan institusi.



Semua ini memerlukan perhatian khusus pihak IPT. Tadbir urus yang kuat dapat menghasilkan keputusan yang baik, dokumentasi yang jelas dan ringkas, perwakilan, akauntabiliti, keberkesanan, ketelusan, kepatuhan, pengurangan risiko, tanggungjawab, dan konsistensi.

IPT harus mempunyai pasukan komunikasi krisis yang berkesan yang merupakan sebahagian daripada pasukan tindakan kecemasan yang lebih besar, dengan struktur, rantai perintah, dan tanggungjawab yang jelas. Dasar dan prosedur yang sangat penting untuk operasi perniagaan, kesinambungan perniagaan, latihan dan peningkatan kemampuan yang berkaitan dengan krisis, pengurusan risiko, dan kepatuhan terhadap peraturan, harus ditetapkan dan difahami oleh kakitangan di semua peringkat.

Semua dasar dan prosedur harus dokumentasikan, dikaji semula secara berkala, digunakan, dan diketahui oleh semua pihak yang terlibat. Dasar adalah penting untuk membantu pihak IPT menubuhkan peraturan dan prosedur, mewujudkan piawaian kualiti untuk pembelajaran dan keselamatan, serta jangkaan dan akauntabiliti.

Dasar diperlukan untuk kejayaan dan keselamatan IPT. IPT harus mempunyai pelan komunikasi krisis yang dikemas kini dan dapat dilaksanakan yang berinteraksi dengan pelan krisis atau kesinambungan utama, dengan butiran hubungan dan pangkalan data untuk usaha komunikasi yang cekap, berkesan, dan berkekalan.

Membina Kemampuan dan Keupayaan Sumber Manusia

Keupayaan mengurus risiko dan krisis akan membantu institusi bertindak dengan lebih yakin dan berkesan. Institusi dapat mengurus krisis dengan cara yang lebih profesional apabila kakitangannya berpengetahuan dan mempunyai kompetensi sumber manusia yang lebih luas berkenaan dengan pengurusan krisis secara umum dan krisis berkaitan dengan pihak berkepentingan dalaman.

Berdasarkan penemuan tersebut, IPT perlu meningkatkan pengetahuan dan kemahiran kakitangan mereka berkenaan dengan pengurusan krisis dan risiko. Ia harus bermula dengan menjalani bedah siasat mengenai:

1. Apa yang telah dilakukan dengan baik oleh IPT.
2. Apa yang tidak dilakukan dengan baik oleh IPT.
3. Bagaimana IPT itu boleh bertambah baik, dan pengajaran yang dipelajari yang boleh digunakan sekiranya krisis atau pandemik berlaku pada masa depan.



Pemikiran Berasaskan Risiko sebagai Norma Baharu



Mengikut perspektif pelaksanaan amalan komunikasi risiko yang berkesan, **membangunkan budaya yang sedar risiko merupakan salah satu faktor penting** yang perlu dipertimbangkan. Budaya ialah yang menerapkan pengurusan risiko ke dalam rutin harian semua pekerja.

Pemikiran berasaskan risiko harus menjaga budaya organisasi dan harus tertanam jauh di dalam struktur institusi. Dengan ini, semua pihak berkepentingan akan faham dan tahu bahawa risiko boleh dan harus mempengaruhi keputusan dan operasi harian sesebuah institusi.

Ia memerlukan penerimaan dan pengetahuan mengenai risiko di sekeliling organisasi. Memahami bagaimana risiko ditakrifkan dan dikongsi oleh sesuatu kumpulan boleh mempengaruhi objektif bersama mereka,

dan berfungsi untuk membentuk sikap dan tingkah laku untuk memastikan risiko ditangani dengan betul.

Oleh yang demikian, untuk memastikan komunikasi risiko yang berkesan, adalah sangat penting untuk IPT memiliki pemikiran dan membuat keputusan berasaskan risiko. Mengikut apa yang dianggap sebagai penting dalam komunikasi risiko, institusi harus mengukuhkan platform yang sedia ada mengenai dasar dan struktur berkenaan dengan perancangan dan dokumentasi.

Norma-norma baharu harus melampaui artefak (misalnya, tanda amaran) dan ritual (misalnya, menjaga jarak, memakai topeng, atau membersihkan tangan). **Norma-norma baharu harus termasuk perubahan pada dasar, struktur dan orang yang lebih adaptif terhadap ketahanan dan pemikiran dan pendekatan berasaskan risiko.**

Dokumentasi yang sedia ada mengenai krisis, komunikasi, dan kesinambungan perniagaan harus disampaikan kepada kakitangan di semua peringkat dan di setiap titik sentuhan platform komunikasi, seperti melalui orientasi kakitangan baru, kenaikan pangkat, deskripsi pekerjaan, dan rancangan strategik.

Penerapan Prinsip-Prinsip Utama dalam Komunikasi Risiko



Oleh kerana matlamat komunikasi risiko adalah untuk meningkatkan kesedaran, menggalakkan sifat melindungi, membina pengetahuan mengenai risiko, memberitahu tentang bagaimana berperilaku semasa bencana, membolehkan dialog bersama, dan menyakinkan semula kumpulan, ia perlu dilaksanakan secara strategik melalui penerapan amalan terbaik dalam komunikasi risiko dan krisis. Meningkatkan pertanyaan, baik dalam jumlah maupun kekerapannya, dari pihak berkepentingan dalaman dan luaran, boleh menimbulkan ketegangan, terutamanya apabila pasukan komunikasi krisis terpaksa bekerja dengan sumber yang terbatas.

Harus dipastikan bahawa komunikasi adalah tepat, jelas, tepat pada masa, dan kerap. Ini memerlukan pengetahuan, penyelarasan dalaman dan luaran, dan pemahaman mengenai kebimbangan kumpulan sasaran dan cara menghubungi mereka, menggunakan platform yang betul, dan membentuk kandungan pesanan yang betul.

Sekiranya IPT memutuskan untuk menubuhkan talian hotline, pastikan bahawa panggilan dijawab dan diberi perhatian oleh orang yang betul atau seseorang yang tahu ke mana pertanyaan harus dipindahkan. Beliau mesti tahu cara menangani beberapa pertanyaan asas.

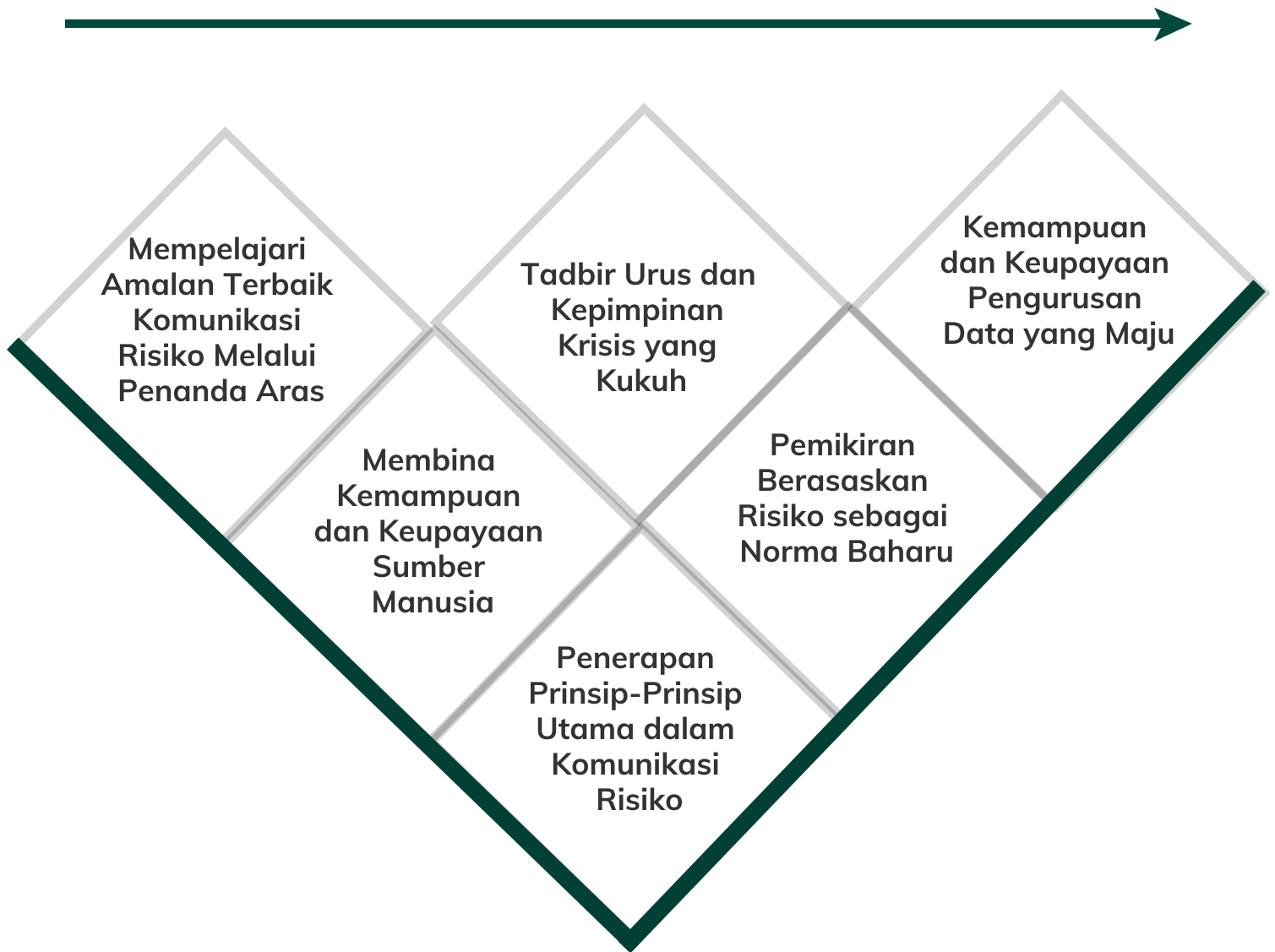
Pihak IPT boleh membangunkan Soalan Lazim (FAQ) mereka untuk membantu operator talian

panas. Soalan Lazim tersebut harus diposkan di laman web institusi atau dikongsikan melalui media sosial untuk memudahkan rujukan oleh pihak berkepentingan yang terjejas. Secara tidak langsung, usaha ini akan mengurangkan kelebihan dan meningkatkan kecekapan.

Laman sesawang yang khusus harus dibangunkan, dan ia dapat berfungsi sebagai pusat maklumat sehati untuk krisis tersebut. Selain daripada itu, institusi perlu menggunakan semua platform media mereka untuk memastikan bahawa maklumat dapat disampaikan kepada pihak berkepentingan yang terjejas dengan lebih cepat lagi.

Mempertahankan kepercayaan adalah alat yang kuat dalam komunikasi risiko yang berkesan. Kepercayaan merupakan batu asas untuk pembinaan interaksi sosial yang hebat. Kepercayaan membolehkan seseorang menyelesaikan konflik, membina pasukan yang lebih produktif, dan meningkatkan hubungan antara institusi dan pihak berkepentingan melalui amalan keterbukaan, ketelusan, ketepatan, ketepatan masa, dan daya tindak balas dalam komunikasi. Ini juga memerlukan komunikasi dua hala dan penglibatan pihak berkepentingan yang terjejas, dan kesedaran yang jelas mengenai kebimbangan dan keperluan mereka. Menggunakan jurucakap yang betul untuk institusi dapat membantu menjaga kepercayaan pihak yang terjejas.

SARANAN DALAM MENINGKATKAN KETAHANAN



RINGKASAN UTAMA

- Ketahanan bencana merujuk kepada keupayaan individu, kumpulan atau masyarakat untuk kembali semula ke keadaan biasa selepas sesuatu bahaya.
- Institusi dengan ketahanan yang lebih tinggi adalah lebih mampu menjangkakan risiko, membatasi impak yang tidak diingini, dan melantun balik dengan pantas melalui kelangsungan hidup, kemampuan menyesuaikan diri, evolusi, dan pertumbuhan mereka ketika menghadapi perubahan yang bergolak.
- Ketahanan adalah proses berlanjutan di mana usaha sengaja diperlukan untuk meningkatkan strategi komunikasi, yang memudahkan kesediaan, tindak balas, pemulihan, dan kemampuan menyesuaikan diri dengan normal yang baru.
- Komunikasi risiko adalah asas ketahanan. Komunikasi sangat penting untuk menggerakkan sumber dan mengambil tindakan untuk bertindak balas dan pulih daripada peristiwa bencana.
- Tanpa komunikasi dan akses kepada maklumat, pihak berkepentingan tidak akan terlibat dalam proses pembinaan ketahanan.
- Institusi harus memperkuat komunikasi risiko, yang penting untuk membina, membina semula, dan muncul lebih kuat selepas sesuatu krisis.
- Latihan penanda aras untuk mempelajari amalan terbaik mengenai komunikasi risiko akan membantu institusi meningkatkan ketahanan mereka.
- Memajukan kemampuan dan keupayaan pengurusan data dapat membantu institusi meningkatkan ketahanan mereka.
- Kepimpinan dan tadbir urus yang kuat dalam komunikasi krisis dan risiko adalah sangat penting untuk membantu tindak balas yang pantas dan mempromosikan ketahanan institusi.
- Pembinaan kemampuan dan keupayaan sumber manusia akan membantu institusi meningkatkan ketahanan mereka.
- Pemikiran berasaskan risiko harus menjadi budaya organisasi dan harus tertanam jauh di dalam struktur institusi.

RUJUKAN

Crisis Emergency and Risk Communication (CERC), 2017. The Crisis Communication Lifecycle. Retrieve from https://emergency.cdc.gov/cerc/cerccorner/article_051316.asp

Fink, S. (1986). Crisis Management: Planning for the Inevitable. New York, NY: American Management Association.

Malaysian Standard (2010). Risk Management- Principles and guidelines (ISO 310000:2009, IDT). Retrieve from <http://www.jsm.gov.my/web/msonline/preview?selMsCode=25021>

Ministry of Health Malaysia (2003). Infectious disease outbreak: Rapid response manual. 1st edition: Ministry of Health Malaysia. Retrieve from [file:///C:/Users/Daniela%20Tay/Downloads/Infectious_Disease_Outbreak_RRM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Daniela%20Tay/Downloads/Infectious_Disease_Outbreak_RRM%20(1).pdf)

PwC. (2018). Annual Corporate Directors Survey, October 2018. London, UK: PricewaterhouseCoopers.

Reynolds, B., & Seeger, M. (2005). Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of Health Communication*, 10(1), 43-55.

The Malaysia One Health University Network (MyOHUN), (2020). Peer review publication. Retrieve from <https://myohun.com/peer-reviewed-publication/>

UNISDR, (2019). UNISDR Terminology on Disaster Risk Reduction, United Nations International Strategy for Disaster Reduction (UNISDR), Geneva, Switzerland, 2009.

WHO (15 January 2020). Emergencies: Risk Communication. Retrieved from <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/emergencies-risk-communication> on 11 March 2021.

World Health Organization. (2018). A practical guide for developing and conducting simulation exercises to test and validate pandemic influenza preparedness plans. Retrieve from <https://apps.who.int/iris/handle/10665/274298>

World Health Organization. (2019). Risk Communication Strategy for Public Health Emergencies in the WHO South-East Asia Region: 2019–2023. Retrieve from <https://apps.who.int/iris/handle/10665/326853>

World Health Organization. (2020). Emergency risk communication: international health Agreements (Module B1). Geneva, Switzerland: World Health Organization. Retrieve from <https://www.who.int/risk-communication/training/Module-B1.pdf?ua=1>

World Health Organization. (2008). World Health Organization Outbreak Communication Planning Guide. Retrieve from <https://www.who.int/ihr/elibrary/WHOOutbreakCommsPlanngGuide.pdf>

Biodata Penulis

Ketua Projek:



Profesor Dr. Azmawani Abd Rahman adalah pensyarah di Sekolah Perniagaan dan Ekonomi, Universiti Putra Malaysia (UPM). Beliau merupakan Pengarah di Pusat Strategi dan Perhubungan Korporat, UPM. Beliau juga pernah memegang jawatan sebagai Timbalan Pengarah di Pusat Pengurusan Penyelidikan UPM dan Timbalan Dekan di Sekolah Perniagaan dan Ekonomi, UPM. Beliau boleh dihubungi melalui 013-3501037 atau di alamat emel: azar@upm.edu.my

Ahli Projek:



Profesor Madya Dr. Mohd Izani Mohd Zain adalah pensyarah di Fakulti Ekologi Manusia, Universiti Putra Malaysia (UPM). Beliau juga merupakan Timbalan Pengarah di Pusat Strategi dan Perhubungan Korporat, Universiti Putra Malaysia (UPM). Beliau boleh dihubungi di alamat emel: mohd_izani@upm.edu.my



Profesor Ir. Ts. Dr. Mohamed Thariq Hameed Sultan adalah pensyarah di Fakulti Kejuruteraan, Universiti Putra Malaysia (UPM). Beliau juga merupakan Pengarah di Pusat Penerbit UPM. Beliau juga pernah bertugas di Kementerian Pengajian Tinggi dari 2011 hingga 2013 sebagai Pegawai Penempatan Khas di Bahagian Hubungan Industri (BHI). Beliau boleh dihubungi di alamat emel: thariq@upm.edu.my



Profesor Madya Dr Mohd Rafee bin Baharudin adalah pensyarah di Fakulti Perubatan, Universiti Putra Malaysia (UPM). Beliau juga merupakan Pengarah di Pejabat Pengurusan Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan. Beliau boleh dihubungi di alamat emel : mohdrafee@upm.edu.my.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

SEA@HUN
Southeast Asia One Health
University Network



MyHUN
MALAYSIA ONE HEALTH UNIVERSITY NETWORK



KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI



UPM
UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA
BERSEKUTUAN MELAKSANAKAN TRANSFORMASI

ISBN: 978-967-2989-59-2



9 789672 989592

f facebook.com/UniPutraMalaysia

t @uputramalaysia

Instagram.com/uniputramalaysia

youtube.com/user/bppupm

PERTANIAN • INOVASI • KEHIDUPAN

BERUSAHA SAMA MELAKSANAKAN TRANSFORMASI

WWW.UPM.EDU.MY