

Ви готові до кризи? Створення та перевірка плану кризової комунікації

Кожному професіоналу зі сфери комунікацій відомо, що настане день, коли він стикнеться з кризою та поратиметься з нею оперативно й ефективно. Ця мить у часі може створити або ж зруйнувати кар'єру. Якщо все зроблено добре, це обернеться становленням особистості або створенням команди, надасть їм багатого досвіду та знань, які стануть у пригоді за подальшої роботи. Якщо ж справи із комунікаційною реакцією підуть погано, це може негативно вплинути на людей, вартість акцій, а зрештою може знищити й сам бренд. Готовність до кризи є необхідною для кожної організації, компанії або бренду. Боротьба із кризою вимагає усебічного погляду та специфічного набору навичок порівняно зі щоденною комунікацією. Комунікація в умовах кризи пов'язана з певною напруженістю і ризиком, і це означає, що комунікатор має працювати на піку своєї продуктивності. Треба бути готовим кинутись у дію, згуртувати війська для надання відповіді, збалансувати вимоги та мати стійкість, щоб керувати організацією впродовж усієї кризи і після неї, до самого відновлення. Підготовка є основою успішної реакції, і її потрібно проводити. Швидкість комунікації, необхідна перед очима кризової грози, збільшує ймовірність критичного елемента, питання або відповіді, яких бракує. Існує багато аспектів комунікації, над якими треба працювати водночас, і жонглювання ними — це випробування навіть для найдосвідченішого кризового комунікатора.

Коментарі, погляди та критика надходять із багатьох сторін, і це може швидко примусити компанію оборонятися. Спостерігачі та громадськість помітять захисну поведінку і розцінять її як негативну. Природа деяких криз є такою, що і керівники бізнесу, і рядові працівники можуть сприйняти їх як надзвичайно особисті. Це може бути дуже відчутним для внутрішнього комунікатора або тих, хто тісно співпрацює із брендом —

так само, як і тиск на стійкість залучених до кризи може призвести до неочікуваного плану дій, основанийому на емоціях, а не на фактах. Це потребує здатності чітко усвідомлювати емоції, що вирують навколо кризи, але й бути спроможним відійти від цього, щоб надати розумну та стратегічну відповідь. Розвиток такої здатності — входити у кризу та відходити від неї — більш докладно обговорюватиметься у наступних розділах.

Кожен елемент реакції на інцидент буде ретельно вивчатися й аналізуватися як під час кризи, так і після неї. Це включно з операційною відповіддю та успішною комунікацією, що завжди є головною ділянкою для перегляду. У кризових ситуаціях, які доводиться долати службам екстреної допомоги, звіти часто відображають критичне ставлення до елементів комунікації — від повільної відповіді й до неспроможності встановити зв'язок та залучити тих, хто зазнав шкоди. Від висловлювань або дій генерального директора до коментарів від служби підтримки клієнтів і передового персоналу — усе негайно буде під мікроскопом. Звіт *Gjørv* у відповідь на бомбардування Осло та різанину в Утої, Норвегія 2011 року, переданий прем'єр-міністрові трохи більше ніж рік по тому, містив детально розглянуту реакцію поліції та комунікацію із громадськістю, яка відбувалася (дивитись дослідження цього випадку на с. 36).

Контроль над висловлюваннями

Реакція громадськості, зворотний зв'язок та коментарі від тих, кого зачепив цей інцидент, можуть швидко стати розповіддю про інцидент або проблему. Розповідь — це історія про події, і всі, хто з тими подіями пов'язаний, матимуть власний погляд та думку щодо кризи. Впродовж дуже короткого періоду одна версія подій стане визнаною констатацією ситуації. Головним для компанії або організації є переконатись, що їхня версія ситуації є такою, що перетворюється на домінуючу оповідь. Якщо це досягнуто, вони опиняться на шляху до вибудови довір'я й упевненості завдяки прояву розуміння, діям та засвоєнню. Усе це буде досягнуто більш імовірно, якщо роботу з визначення реакції на кризу було проведено у спокійний час, коли бізнес здатен дбати і приділяти час розгляду способів надання відповіді. Зважаючи ж на тиск і швидкість кризи, немає шансів розробити план комунікації в умовах кризи, коли проблема або випадок розкривається у соцмережах або на новинних каналах. Якщо ж мати план, систему й чинні процедури, це збереже дорогоцінний час і дозволить бізнесу швидко зайняти активну позицію. Не йдеться лише про план — ми говоримо про випробування: чи буде це працювати як відповідь. Таку роботу

не треба фіналізувати — її також треба вбудувати у бізнес, щоб коли станеться криза, на неї можна було швидко зреагувати.

Комунікація базується на творчості. Це буде обмежено, коли виникне криза, оскільки свободу, що веде до творчості, треба буде замінити системним підходом до обміну інформацією. На самому початку кризи потрібно мати холодну голову й бути спроможним звертатись до чіткого плану, що дозволить залученим до ситуації комунікаторам набутися певної стійкості. У вас іще буде час на розробку творчого погляду на проблему, який знадобиться, коли ви стикнетесь із кризою, і дозволить вам розставити речі по своїх місцях, коли почнуться ускладнення. Системи та заходи — це те, що допоможе зменшити тиск на комунікацію на початкових стадіях кризи. Попри численні переваги від того, що ви маєте готовий план і можете задіяти його будь-якої миті, організації досі неохоче приділяють достатню кількість часу й зусиль на розробку чіткої системи реакції на кризу та план заходів на час кризи.

План комунікації в умовах кризи є рівно настільки ж добрим, як і сценарне планування та випробування процесів. Це має бути більшим за теоретичну розробку чогось такого, що оселиться на полиці або нудитиметься десь у хащах бази даних компанії. Більше про імплементацію й вбудовування плану в бізнес буде в цьому розділі згодом.

ГОЛОВНА ПОРАДА

Витратьте трохи часу та обміркуйте, які плани ви маєте, щоб упоратись із кризою або ситуацією, надзвичайною для бізнесу. Чи самостійні ці плани? Чи вони є частиною організаційного плану реагування?

Необхідно розуміти, що саме вже є у вашому арсеналі — таке, що допоможе зреагувати на кризу. Якщо в запасі наявні плани, тоді перегляньте їх, обмірковуючи рекомендації та поради, які знайдете на сторінках цієї книжки. Подумайте: чи ж план, який у вас розроблений, відводить комунікації ключову роль у загальній реакції. Діяльність команди, що відповідає за комунікацію, має бути націленою на реакцію організації.

Найважливіша вихідна точка — мати такий план комунікації в умовах кризи, в якому зможе розібратись професіонал з комунікації та хто завгодно ще, хто працює всередині кризи або ж підтримує кризову реакцію бізнесу. Такий план стане основою для відповіді за будь-якої кризи, репутаційної чи операційної. Навколо нас постійно відбувається операційна криза. Вона виникає завдяки подіям у світі або робочим проблемам у самому бізнесі. Репутаційні кризи сягають корінням у сприйняття й обговорення. Таким кризам для виникнення не потрібно фізичного впливу, бо

вони з'являються через чийсь слова, кинуті в інтернет-ресурсах або ЗМІ. Ми розглянемо це детальніше в наступному розділі.

Для будь-якого плану комунікації в умовах кризи головною є простота — вона дає впевненість, що цим планом може скористатись хто завгодно й збагнути, з якого боку підійти до кризи та якою буде роль комунікатора у цьому плані. Також простим планом можна скористатися в умовах будь-якої кризи, що може відбутися. Якщо план є надто деталізованим і надає покрокові поради щодо реагування на дуже особливу ситуацію, тоді він геть закриє собою можливість для процесів мислення, які необхідні, щоб таку реакцію розвинути. Кінцевим результатом стане план, розрахований лише на одну сукупність обставин, і — без варіантів: це не буде та ситуація, що виникне, коли вибухне криза. Кожна криза є унікальною та має власну, дуже особливу, сукупність обставин. Якщо ви маєте підготовлену відповідь, якій бракує гнучкості, тоді ваша комунікація не досягне мети. Поклавшись на план, але не обміркувавши й не зваживши точно, із чим вам доведеться зустрітися, ви дасте слабку відповідь. Більш вигідним є, коли ви маєте ширший, більш стратегічний документ замість плану кризової комунікації. Такий документ, у якому враховано підхід до ситуації, де є підказки та чітко розписані ролі, а також є пам'ятка, яка стане підтримкою для реакції за будь-яких обставин. Це основа, яка допоможе здолати будь-яку кризу.

План комунікації в умовах кризи

Головні пункти плану кризової комунікації такі:

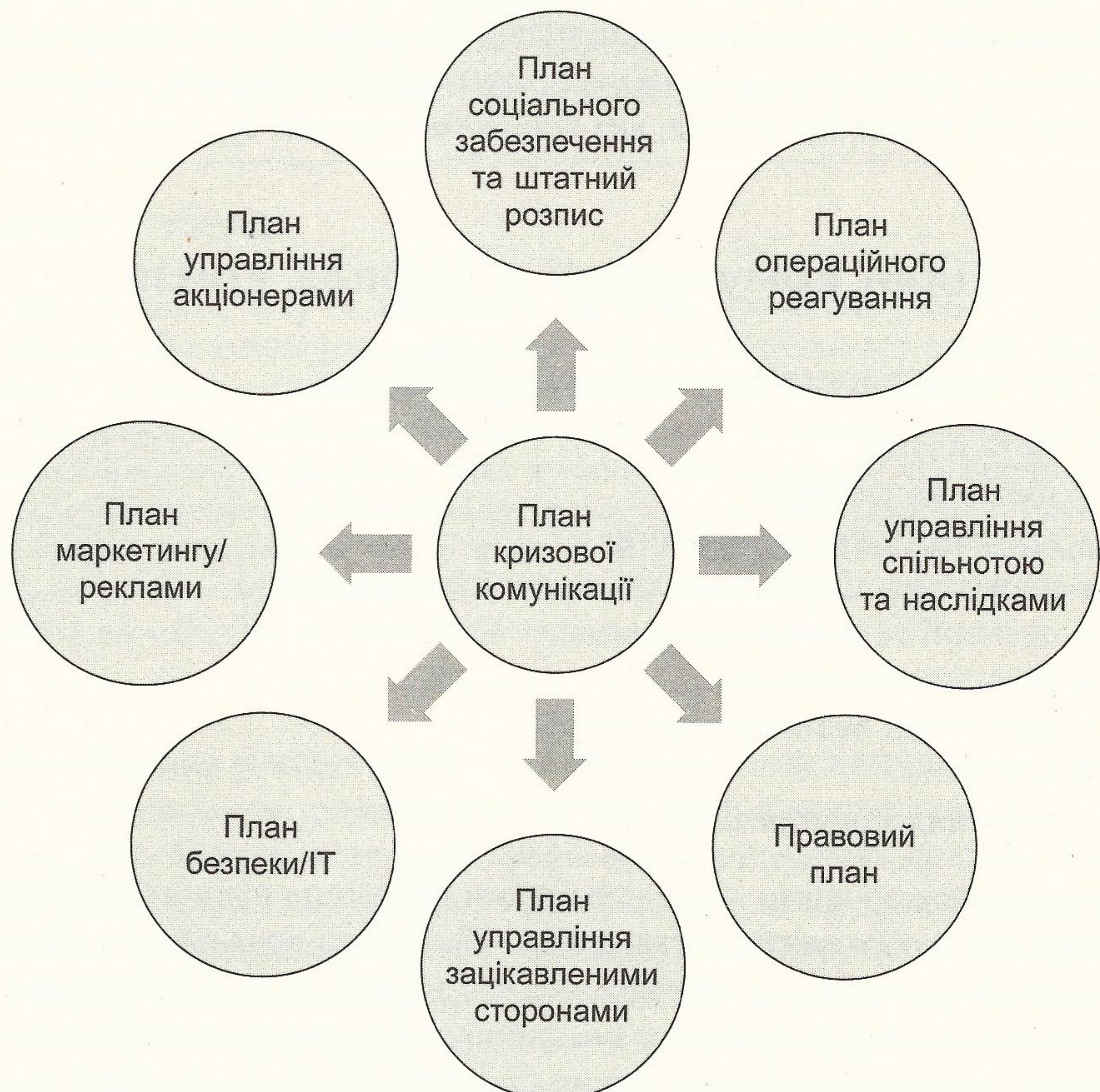
- мета плану;
- підхід до ситуації;
- комунікаційні пріоритети;
- структура відповіді, зокрема ролі й обов'язки;
- сценарії та основні моменти;
- пріоритетні канали;
- залучення зацікавлених сторін;
- ресурси;
- перегляд і оцінювання.

Бути готовим до кризи — це за рамками володіння планом, накресленим на папері або ж захованим у базі даних. Необхідно враховувати, як розповсюджується план, як він передається, перевіряється та розвивається далі. Однак наявність плану є першим з основних кроків до готовності впоратися із кризою. Тепер поглянемо на кожен сходинок плану та що вона охоплює.

Мета плану

У цьому розділі треба окреслити повноваження, які матиме бізнес-структура або організація у реагуванні на кризу. Наприклад, якщо на вас покладено певні обов'язки, передбачені законодавством, проясніть їх суть і те, яке значення вони можуть мати для вашої реакції. Законодавчий процес може призвести до деяких обмежень щодо ваших дій, і це важливо зрозуміти до того, як ви почнете розробляти реакцію. Обміркуйте детально, коли та яким чином можна буде скористатись цим планом і як він пристосується до будь-яких планів організаційної кризи. Буде перевагою завжди мати план комунікації, який являтиме собою один із розділів будь-якого статуту з реагування на кризу чи надзвичайну ситуацію. Якщо ж такого немає, а план мусить працювати окремо, переконайтеся в наявності відомостей про будь-які інші корпоративні стратегії.

Рисунок 1.1. Відношення між планом кризової комунікації та планом організаційного реагування



Підхід до ситуації

Певна організація матиме власне бачення, місію та філософію. Це має вплинути на підхід, який буде обрано для комунікації в умовах кризи. Оцініть, що саме, на вашу думку, люди мають казати про бізнес і що це, за загальними відомостями, означає (наприклад, чудове обслуговування клієнтів або етичний бізнес), та переконайтесь, що це відображено у підході, який ви плануєте застосувати під час кризи. За умови вправного керування кризова комунікація може зміцнити й піднести репутацію організації та укріпити бачення, місію або ж філософію серед робочої сили і громадськості.

Комунікаційні пріоритети

У цьому розділі ви зможете накреслити дії, пріоритетні для комунікаційної реакції під час усіх ступенів кризи — від розпізнавання проблеми або випадку та перших фаз кризи, розробки відповіді, поновлення статус-кво та зрештою переходу до відновлення. У цих рамках обміркуйте: чи буде організація управляти реакцією, чи ж ви працюватимете разом із іншими організаціями або агенціями, які можуть узяти на себе таке управління. Надайте деталі чи дії, до яких вдаватиметесь упродовж початкової фази кризи. До цього, може статися, треба буде додати сповіщення генерального директора, реалізацію структури реакції та залучення додаткових ресурсів. За необхідності перед наданням будь-якої відповіді зв'язатись із головними зацікавленими сторонами чітко вкажіть це у пріоритетах.

КОНТРОЛЬНИЙ СПИСОК РЕАГУВАННЯ

Початкова реакція

- Сумка сюрпризів — вам потрібна така сумка, наповнена необхідними речами, що знадобляться першому ж комунікатору, який матиме справу з інцидентом. До них може належати usb-флешка із залитим планом та будь-які готові короткі звіти (такі звіти розробляють для покупки бізнесу за певний час до того, як дати більш детальну відповідь), деталі додаткових ресурсів та контактна інформація, а також інші доречні предмети, як-от інформація про доступ до будівлі, мобільні номери екстреної допомоги чи інші технології, що стануть у пригоді. (Зазвичай на ранніх стадіях надзвичайної ситуації можливі проблеми з комплектацією, тож важливо мати доступ до резервних систем.)
- Зв'яжіться з операційним керівництвом та вчасно зберіть достатньо точної на той час інформації, якою можна скористатись для підтримки

розвитку перших заяв. Пам'ятайте: ніколи не беріть до уваги та не поширюйте інформацію, доки не будете впевнені, що на цю мить вона є точною. Якщо ж інша організація чи агенція бере на себе провідну роль у комунікації та операційному реагуванні, зв'яжіться з нею та проясніть, що саме вона може заявити публічно.

- Якомога швидше надайте початкову заяву. У ній може стверджуватись лише те, що вам відомо про проблему, інцидент або ситуацію і що ви вирішуєте це питання або надаєте оцінку ситуації та надасте більше деталей, коли така інформація стане доступною. Або ж — що ви працюєте з іншою провідною агенцією. Це стане гарантією, що люди зрозуміють: вам відомо про певні події і ви вдаєтесь до певних дій.
- Почніть невпинно реєструвати: яку інформацію було надано, хто це дозволив та які комунікаційні рішення були прийняті. Це може стати безцінним, оскільки час спливає, а у вас буде ясність щодо того, що саме було сказано, коли воно було сказано, хто це сказав та кому ці відомості були надані — наприклад, певним ЗМІ — або в яких соціальних мережах розміщені.
- Зв'яжіться з потрібними людьми чи агенціями, від яких у міру розвитку ситуації братимете додаткові ресурси. Ранній стан бойової готовності означає, що додаткові ресурси надходитимуть швидше.

Реакція в перші 24 години

- Використовуйте в умовах кризи такий план комунікації, що був розроблений для створення плану індивідуального, — з фокусом на деталях ситуації, з якими стикнулись саме ви.
- Визначте головного представника компанії / організації й упевніться, що ця людина проінформована про ситуацію та матеріали, надані наразі через ЗМІ або соціальні мережі, й готова виступити публічно з новими відомостями.
- Переконайтесь, що відбувається моніторинг ЗМІ та соцмереж, а також збирання потрібних даних, зокрема коментарів, які, можливо, треба виправити, а також розуміння настрою коментарів.
- Закладіть структуру комунікаційної відповіді та переконайтесь, що головні ролі розподілено; це охоплює внутрішній обмін повідомленнями, залучення зацікавлених сторін; також слід пам'ятати про соціальну захищеність тих, хто бере участь у процесі, зокрема будь-якого комунікаційного персоналу.
- Приділіть регулярний час оновленню відомостей, які даватимете ЗМІ, соціальним мережам або іншим аудиторіям, — навіть якщо це полягає лише у повторенні вже відомої і точної інформації.

Розвиток активності

- Подумайте: чи можна надати ЗМІ, блогерам та іншим особам більший доступ, щоб продемонструвати ті дбайливість та увагу, що приділяються розв'язанню даної проблеми.

- Попрацюйте з операційним персоналом, щоб визначити постраждалих від кризи й очолити спілкування із ними — пряме чи непряме, залежно від масштабу ускладнення.
- Перевірте, чи дійсно на цій стадії ви маєте в наявності доречний план щодо залучення зацікавлених сторін, чи ділитесь відомостями й чи заохочуєте інших брати участь у спільній подачі проблеми або інциденту.
- Переконайтесь, що ваших ресурсів вистачить на наступний тиждень і на період до чотирьох тижнів, зокрема вам треба буде висвітлювати ваші заходи на вихідних та ввечері. Чи ваші резервні домовленості досить міцні для даного етапу реагування?
- Вам треба чітко проголосити, коли й як надаватимуться оновлення, та користуватися послугами того самого прес-секретаря, роблячи це де тільки можливо, щоб забезпечити безперервність.
- Обміркуйте, як креативно підійти до комунікації, щоб це допомогло відновити довіру до організації чи бренду.

Установлення нового статус-кво

- Визначте, коли будете спроможні поновити «нормальний» бізнес. Це вимагатиме ретельного обговорення з операційним керівником, що наразі вирішує проблему, та генеральним директором. Якщо ви матимете чіткі часові рамки, то можете розпочати скорочувати ресурси, які використовуються для комунікаційної діяльності.
- Чітко пояснюйте людям, які стежать за оновленнями щодо інциденту, коли та як вони отримають подальшу інформацію, якщо криза мине.
- Використовуйте креативну комунікацію, коли оновлюєте спільне викладення фактів, і завжди пояснюйте, чому наразі відбувається рух до відновлення.
- Підтримуйте роботу будь-яких громадських телефонів та цифрових телефонів довіри, якщо туди надходять відповідні дзвінки. Коли такі дзвінки стихнуть, замініть їх методами комунікації, що маєте у своєму розпорядженні, та переконайтесь, що це чітко зрозуміло.
- Перегляньте комунікаційну діяльність та аналіз, що мав місце, для визначення подальшої роботи, яка може знадобитися в процесі відновлення довіри і впевненості у вас.

Шлях до відновлення

В одному з наступних розділів книжки йтиметься про різноманітні рішення щодо того, коли розпочинати переведення операційної та комунікаційної діяльності у фазу відновлення (див. Розділ 8).

Структура відповіді, зокрема ролі й обов'язки

Як було сказано, за умов систематичного підходу до кризової комунікації ви матимете більше можливостей для успішної реакції. Працюєте ви вдома, чи на агенцію, або ж консультантом — усе одно ви можете змалювати собі структуру, яка поповнить ваш арсенал і допоможе правильному реагуванню. Подумайте, як ви будете приймати рішення зсередини бізнес-структури і наскільки гнучкими є умови для розвитку та впровадження комунікації без процесу затвердження. Треба окреслити зрозумілий процес прийняття рішень, разом із будь-якими протоколами підписання комунікаційних дій. Найкращою позицією буде заручитися довірою керівництва організації до команди комунікаторів та впевнитись, що проведена підготовча робота забезпечила певну гнучкість на початкових стадіях.

Створення профільних ролей

Установіть чітку профільну роль, яка визначала б дії та діапазон контролю кожного з членів команди, який бере участь у реагуванні. Ці ролі можна використовувати для будь-яких не-комунікаторів, які залучені для підтримки комунікаційної реакції, а також агенції чи позаштатного персоналу, найнятих для допомоги. Якщо ж ви надаєте відповідь самотужки (а така позиція не є рекомендованою), тоді можете скористатись цими профілями, щоб переконатись: створена вами реакція охоплює всі ключові сфери комунікаційної діяльності. Серед ролей, які варто розглянути і мати на увазі, слід виокремити роль лідера комунікації. Саме він стане найголовнішим професіоналом із комунікації, який працюватиме над кризою та звітуватиме перед прес-секретарем організації, що стане обличчям реакції. У багатьох випадках прес-секретарем буде генеральний директор, але це залежатиме від природи проблеми чи інциденту, оскільки, може статися, людині з вищої ланки керівництва буде більш прийнятним являти собою обличчя відповіді. Лідер комунікації — це професіонал, який задасть стратегію та дотримуватиметься її в процесі перегляду, поки ситуація розвиватиметься. Залежно від роду інциденту та розміру кризи такі люди здатні керувати реалізацією стратегії або ж мають заступника, який допоможе втілити цю стратегію в життя. Іншими ролями, вартими уваги та наявності в арсеналі, є керівник із внутрішньої комунікації, керівник із партнерства, керівник із постраждалих людей, керівник із цифрової комунікації, керівник із соціального захисту персоналу (ця функція може бути частиною ролі керівника внутрішньої комунікації, але якщо вплив на стійкість та добробут робочої сили є значним, тоді краще відвести для

цього окрему роль) і керівник із моніторингу ЗМІ та соцмереж. Цей список не є вичерпним, а в різних секторах бізнесу можуть знадобитися додаткові ролі. Визначити, які саме ролі є доречними, буде легше за умови усвідомлення, хто насамперед є зацікавленими особами або групами, з якими вам треба буде підтримувати зв'язок упродовж кризи. Визначте, хто вони такі, й уясніть, як це вплине на ситуацію, якщо не вдасться дотримуватись адекватного зв'язку й докладно інформувати їх під час кризи. Тоді ви повинні чітко усвідомлювати, які саме ролі необхідні для управління такою комунікаційною діяльністю.

Сценарії й основні моменти

Як зазначалося раніше, не слід мати надто статичні твердження, які планується використовувати у разі кожної кризи, незалежно від специфічних деталей події, з якою ведеться робота. Перше, що варто зробити, коли ви обмірковуєте доречні запасні моменти, — це мати детально розроблені, найбільш імовірні сценарії, з якими може стикнутись бізнес. До таких сценаріїв можна віднести кібератаку, неуспіх продукту чи послуги або ж публічний виступ колишнього невдоволеного працівника із критикою цієї бізнес-структури — і набереться ще багато інших слушних варіантів, пов'язаних із родом вашої діяльності. Якщо ви не знаєте, із чого розпочати, подумайте над тим, щоб переглянути план управління ризиками організації або реєстр ризиків: це дозволить деталізувати можливі загрози. Коли матимете сценарії, можете — на основі ймовірних ускладнень — розробити декілька початкових ключових повідомлень. Зосередьтесь на важливих моментах, як-от надання номерів «гарячої» лінії, обговорення того, що вам відомо про проблему і що ви нею опікуєтесь, а також на головній інформації, яку ви здатні надати, щоб показати свою швидку реакцію та продемонструвати серйозне ставлення до питання. Як матимете змогу, забезпечуйте способи, у які громадськість може допомогти у реагуванні: надання інформації, утримання подалі від території, повернення всіх ушкоджених товарів. Усе це дасть вам вихідну точку, коли настане криза, а ця точка дозволить швидко зреагувати й віднайти час на обмірковування варіантів ґрунтовної відповіді, які треба розробити. Ключові повідомлення присутні тут як посібник. Їх треба адаптувати стосовно виниклої проблеми або інциденту.