

Моя історія

Якщо ви чогось сильно боїтесь і намагаєтесь, як страус, сховати голову в пісок, життя обов'язково зробить усе, щоб страх зазирнув вам у вічі. Так сталося, коли я вперше в професійному житті стикнулася з комунікаційною кризою. Після в мене без перебільшення були сотні великих і малих професійних викликів, мікрокриз і загроз, що ставили на кін усі попередні здобутки, однак саме першу я пам'ятаю до найменших дрібниць. Можливо, тому, що в ній через брак кваліфікації та досвіду припустилась усіх, яких тільки можливо, помилок. Не підготувалася до атаки, перейшла на особистості, дала волю емоціям і врешті потонула в жалю до себе. Адже я, така розумниця й красуня, голова студентської профспілки й одна з перших у рейтинговому списку курсу, стала посміховиськом на широкий загал в інтернеті, коли один проросійський блогер отримав злив публічного обговорення прикрого випадку за участю наших студентів, зробив нарізку й полив брудом і виш, і всіх, хто тоді брав слово. Коли той ролик вийшов, здавалося, життя зупинилося. Навіть через роки я пам'ятаю ті відчай і розпач, тож чудово розумію емоційний стан тих, хто втрапив у комунікаційну кризу.

Відверто кажучи, я не схвалюю емоції в цих ситуаціях, і далі в книжці докладно розповім, як вони працюють проти вас же, знижуючи вагу голосу, руйнуючи репутацію та завдаючи шкоди іміджу. Однак я їх розумію і знаю, як приборкати або хоча б угамувати. Саме це я робила не один десяток разів у бізнесах моїх клієнтів і партнерів — і сьогодні хочу поділитися цим з вами. Для чого це мені, враховуючи, що, зокрема, за це мені й платять гроші? Відповідь для мене очевидна: я втомилася спостерігати, як попри зовнішні загрози й виклики, складний геополітичний та економічний фон український бізнес сам часто-густо рие собі могилу. Тож вважайте, що ця книжка — мій авторський перевірений рецепт лімончело з лимонів, які підкидає нам життя.

Тоді в університеті особисто я не зробила нічого прикрого, проте непідготовленість і наївність обернулися проти мене. Так само й ваші уразливість, ігнорування проблем і професійне невігластво шкодять бізнесу щоразу, коли замість професійно та виважено підійти до гасіння інформаційної пожежі, атаки, наклепу, фейку чи комунікаційного факапу, бренди раз у раз потрапляють на гачок власної некомпетентності, людської погорди й інтриг.

Якщо відверто, то за десять років у комунікаційному бізнесі мені набридло дивитися на самопожирання та комунікаційну боротьбу за ресурс, що хоч і вирішують тактичне завдання нападника: урвати ласий шматок ринку, попиту, завдати втрат репутації суперника — проте мають той самий результат: завдають непоправної шкоди аудиторії. Вони стирають особисті кордони, дають відчуття беззахисності перед інформаційним хакінгом, поляризують суспільство й породжують найбільше зло українського сегмента фейсбуку — його величність Срач.

У цій книжці ми поговоримо про те, якими бувають інформаційні кризи, звідки вони взагалі беруться з погляду практика й що робити, щоб будь-який власник бізнесу або бренду (корпоративного чи особистого — немає жодного значення) розумів, як попереджати неприємні ситуації або швидко реагувати на зовнішні загрози й виклики. Я розповім про ключові комунікаційні болі, з якими найчастіше доводиться працювати в українському інформаційному просторі, та розкрию способи їхнього подолання, а також дам покроковий алгоритм, як діяти до, під час та після кризи. Це не просто звірник, як діяти в тій чи іншій ситуації, — це перевірений багатьма компаніями спосіб попередити чималу кількість загроз. Адже моя комунікаційна філософія, як на мене, доволі схожа на лікарську: краще запобігти хворобі, ніж боротися з її наслідками.

Перед тим як ви перейдете безпосередньо до читання, дозволю собі ще кілька порад, які мають подвоїти користь від книжки.

Перша й основна порада: розуміти, що перед вами не підручник і не догма, а професійний концентрат досвіду. Тут усі мої інсайти, набиті гулі, здобутки й програші, які я переосмислила, інструментарій і поради, які я хотіла би почути на різних етапах свого професійного життя. Уважному читачеві можна сміливо перепитувати, уточнювати, дискутувати й навіть не погоджуватися з авторкою. Усе це зручно робити на електронну пошту victoriabereshchak@gmail.com, якщо виникне така потреба.

У заключному розділі на вас чекають правила кризових комунікацій і кодекс честі українського комунікаційника. Я дуже хотіла б, щоби цей розділ ви прочитали з особливою уважністю й поділилися з друзями та рідними. Впевнена, що він стане в пригоді.

І наостанок ще одна порада: читайте цю книжку з олівцем чи нотатником. Повертайтеся до потрібних розділів щоразу, коли виникне потреба нагадати собі, як діяти з холодною головою в комунікаційній кризі, як накопичується вага голосу й що потрібно робити для нарощування репутаційного активу, або як формувати сталу й потужну комунікаційну політику.

Розділ 1. Як хакнути комунікаційну кризу

Природа й циклічність криз в інфопросторі. Як розрахувати наслідки для себе наперед

Будь-яка комунікаційна криза не виникає сама по собі у вакуумі. В ній завжди беруть участь обидві сторони незалежно від того, чи це гострий конфлікт, чи стан глухої оборони від нападу конкурентів або хейтерів ззовні, чи результат вашої діяльності або бездіяльності щодо когось або чогось.

Розуміння того, що комунікаційні болі та небезпеки – така сама зона відповідальності, як бізнес-планування, маркетинговий бюджет чи пропрацювання рекламної кампанії, неабияк спростить життя. По-перше, ви матимете час підготуватися до передбачуваних проблем та викликів і скласти план дій, відпрацювати кожен крок і діяти впевненіше в сам момент кризи. По-друге, не знімаючи із себе відповідальності, ви завжди можете убезпечити себе від скочування в емоційну прірву, а отже, залишитесь в робочому режимі на випадок будь-якої непередбачуваної ситуації. Від вас, незалежно від ситуації, завжди вимагатимуться дві речі: холодна голова й гострий розум.

Треба розуміти, що не весь негатив, який несеться у ваш бік, одразу є кризою. Наприклад, гнівний коментар про ваш продукт у соцмережах може бути як **передумовою** до розгортання кризи, так і звичайною атакою мережеских тролів, яким подобається роздмухувати скандали по той бік екрана. Врешті, це може бути й альтернативна думка аудиторії – чому ж ні? Інша річ, що від того, яку реакцію цей коментар викличе у вас, залежатиме, чи може він стати **причиною** кризи: чи спровокує він шквал гнівного осуду з боку аудиторії, а можливо, ваша глухота й німування у відповідь обурять громадськість і, як наслідок, часоворот запрацює не на вашу користь.

Зрозуміти, що є серйозна загроза, допомагають **три беззапечні ознаки комунікаційної кризи**:

- ✓ винятковість ситуації;
- ✓ загрози й негативні наслідки на різних рівнях;
- ✓ потреба у вашій залученості.

Розберімо на прикладі, як це працює. Повернімося до того самого умовного коментаря в соцмережах. Припустімо, що в ньому йдеться про неналежну якість товару чи сервісу з описом негативного досвіду людини. Порядок дій у цьому випадку доволі простий. Перший і обов'язковий крок: перевірити, чи це не вкид конкурентів. Базовий фактчекінг з максимальною ввічливістю: де й коли це сталось, як звали менеджера або як його можна впізнати за описом (чоловік / жінка, високого чи низького зросту, чорнявий / русявий тощо), чи не порушували базову техніку експлуатації й інструкцію до виробу.

Якщо це справжнє звернення, ваш смм-менеджер має добре відпрацювати негатив. Для цього треба швидко і вчасно зреагувати на допис, ввічливо перепросити, запропонувати рішення ситуації та перевести спілкування в особисті повідомлення, передавши кейс клієнт-менеджеру.

Однак є низка варіантів, за якими це звернення може стати **передумовою** кризи. Усі вони пов'язані безпосередньо з реакцією бренду на випадок. Це може бути банальне хамство чи неповага у відповідь, формальна відписка з небажанням шукати рішення або ж навіть тотальний ігнор. У результаті можна отримати обурення аудиторії, вірусні пости про неповагу бренду до клієнтів, шквал розгніваних коментарів і той самий **поворотний винятковий момент** – той, що несе загрози для різних рівнів бізнесу: репутаційного активу, маркетингового впливу, продажів, – і вимагає якнайшвидшої вашої залученості та правильної реакції на ситуацію.

Можливо, я вас здивую, проте 99 % комунікаційних криз можна попередити. Адже перед тим як негативна ситуація розгоратиметься проти вас за найгіршим сценарієм, має бути якийсь несприятливий фактор чи тригер, що стає поворотним пунктом в історії. Цей фактор / тригер, власне, часто і є **причиною** кризи. Адже до того як він вступає в гру, репутаційної втрати в інфопросторі можна уникнути, владнавши справу на міжособистісному чи груповому рівні майже за зачиненими дверима. Однак щойно поворотний момент настав, ваша історія потрапляє в інформаційне поле і перетворюється на справжню проблему, а подекуди й загрозу для компанії.

Основні **причини комунікаційних криз** криються в діях чи реакціях на дії. За типом дії виділяємо зовнішні та внутрішні комунікаційні кризи.

Зовнішні кризи спричинені діями зовнішніх факторів та обставин. До них належать дії та реакції конкурентів (висловлювання, інформаційні атаки, вкиди тощо), аудиторії та клієнтів (реакції невдоволення, обурення, незрозуміння, не пов'язані з вашими безпосередніми діями), інших стейкхолдерів (висловлювання влади, лідерів думок, профільних журналістів за вашим ринком).

Певному сегменту вашої аудиторії може не сподобатись інформаційний меседж, у якому немає нічого обурливого й контраверсійного, чи навіть просто факт вашого існування. Хейтери, тобто найуважніша до дрібниць аудиторія, є в усіх. Питання лише в тому, як правильно та екологічно з ними взаємодіяти.

Лідери думок, активісти, блогери, представники влади чи профільні журналісти не менш прискіпливі до деталей. Через брак інформації і розуміння процесів, особливо якщо бренд закритий і не дає вичерпної інформації про перебіг подій у ситуаціях, які становлять суспільний інтерес, можуть початися плутанина, міфотворення й банальне оббріхування за принципом ОБС («одна баба сказала») чи ДУППи («джерело "Української правди" повідомляє»). Одразу зазначу, що назва відомого українського медіа тут заради гри слів і не більше: практикою неназваних джерел в Україні користуються без перебільшення чи не всі медіа. Однак якщо одні ретельно підходять до перевірки фактів, інші нерідко піддаються хвилі хайпу або ж просто грають на руку певним бізнес-інтересам.

Щоб убезпечити себе від домислів і вигадок, візьміть за правило бути єдиним джерелом новин та оперативних повідомлень під час кризи, що розгортається довкола вас. Не чекайте, поки чутки почнуть ширитись і доповнюватись нісенітницями, а дійте на випередження.

Якщо зовнішні комунікаційні кризи дозволяють ділити відповідальність у різних пропорціях (50/50, 60/40, 30/70 тощо) з іншим стейкхолдером, то **внутрішні кризи** – це завжди зона вашої відповідальності. Такі причини пов'язані з людським фактором, організаційними чинниками чи бізнес-процесами всередині.

Людський фактор – це поведінка людини чи групи осіб, які репрезентують бренд у публічній площині, їхня діяльність або бездіяльність, що завдає шкоди репутаційному активу, знижує вагу голосу та безпосередньо впливає на ставлення аудиторії до компанії. Важливо розуміти, що сьогодні ця поведінка оцінюється не лише в реальному, а й у віртуальному вимірі. Від того, що транслюють ваші голоси в мережі, як вони поведуться в коментарях, реагують на критику, хейт і суспільно резонансні чи професійні новини, безпосередньо залежить, які асоціації з брендом виникають у цільовій аудиторії.

Саме тому я раджу прискіпливо прописувати правила поведінки в мережі, коли формуєте комунікаційну політику компанії, і не гребувати пунктом, за яким кожен працівник у випадку двозначної ситуації має зробити приписку «Ця позиція не репрезентує думку бренду». Це мінімум, який дозволить хоч трохи відбити перший удар. А далі слід діяти з огляду на обставини.

Персональна репутація власника, його вчинки чи бездіяльність, висловлювання та позиція також безпосередньо позначаються на репутаційному активі бренду. В українському бізнес-середовищі роками складалася згубна звичка: замість того щоб працювати з репутацією і вагою голосу, зміцнюючи свої позиції, власники воліли ховати голову в пісок і передавати публічне управління буцімто в руки топ-менеджеру. Хоча