

Стратегії кризових комунікацій

Чи можна підготуватися до кризи? Як захистити репутацію компанії? Чи можна відновитися після подій, які загрожують самому існуванню бізнесу? Видатна британська консультантка Аманда Коулман дає чіткі й переконливі відповіді на ці та чимало інших запитань, що зазвичай хвилюють вдумливих керівників і піарників. Ця актуальна книжка є втіленням більш ніж двадцятирічного досвіду практичної роботи авторки в галузі кризових комунікацій. Цінні поради, наведені результати досліджень і велика кількість конкретних прикладів стануть справжнім ресурсом у повсякденній діяльності професійного комунікатора до настання кризи і на будь-якому її етапі. А продумане планування, своєчасне реагування та постійна увага до людей допоможуть захистити бізнес, зробивши його міцним і стійким до будь-яких викликів.

АМАНДА КОУЛМАН

AMANDA COLEMAN



СТРАТЕГІЇ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

ЯК ГОТУВАТИСЯ ЗАЗДАЛЕГІДЬ,
ЕФЕКТИВНО РЕАГУВАТИ
ТА ЦІЛКОМ ВІДНОВЛЮВАТИСЬ

ВИДАВНИЧИЙ ДІМ
ФАБУЛА
#PRO

Аманда Коулман

Стратегії кризових комунікацій



Видавничий дім «Фабула»
2023

Оригінальна назва твору:
CRISIS COMMUNICATION STRATEGIES:
HOW TO PREPARE IN ADVANCE, RESPOND EFFECTIVELY
AND RECOVER IN FULL

This translation of Crisis Communication Strategies is published by
arrangement with Kogan Page.

Цей переклад опубліковано за узгодженням з Kogan Page.

© Amanda Coleman, 2020

© О. Татаренко, пер. з англ., 2022

© Видавничий дім «Фабула», 2023

ISBN 978-617-522-111-2 (epub)

Усі права збережено.

*Жодної частини цієї книжки не може бути відтворено або передано в
будь-якій формі або будь-якими засобами, електронними чи
механічними, включно з фотокопією, записом чи будь-якою системою
зберігання та пошуку інформації, без письмового дозволу власників
авторських прав.*

Електронна версія створена за виданням:

Коулман Аманда

К55 Стратегії кризових комунікацій / пер. з англ. О. Татаренко. — Харків : ВД «Фабула», 2023. — 200 с.

ISBN 978-617-522-077-1

Чи можна підготуватися до кризи? Як захистити репутацію компанії? Чи можна відновитися після подій, які загрожують самому існуванню бізнесу? Видатна британська консультантка Аманда Коулман дає чіткі й переконливі відповіді на ці та чимало інших запитань, що зазвичай хвилюють вдумливих керівників і піарників.

Ця актуальна книжка є втіленням більш ніж двадцятирічного досвіду практичної роботи авторки в галузі кризових комунікацій. Цінні поради, наведені результати досліджень і велика кількість конкретних прикладів стануть справжнім ресурсом у повсякденній діяльності професійного комунікатора до настання кризи і на будь-якому її етапі. А продумане планування, своєчасне реагування та постійна увага до людей допоможуть захистити бізнес, зробивши його міцним і стійким до будь-яких викликів.

УДК 339.138:316.77

Шановний читачу!

Спасибі, що придбали цю книгу.

Нагадуємо, що вона є об'єктом Закону України «Про авторське і суміжні право», порушення якого карається за статтею 176 Кримінального кодексу України «Порушення авторського права і суміжних прав» штрафом від ста до чотирьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, з конфіскацією та знищенням всіх примірників творів, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань,

фонограм, програм мовлення та обладнання і матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Повторне порушення карається штрафом від тисячі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, або позбавленням волі на той самий строк, з конфіскацією та знищенням всіх примірників, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення, аудіо- і відеокасет, дискет, інших носіїв інформації, обладнання та матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Кримінальне переслідування також відбувається згідно з відповідними законами країн, де зафіксовано незаконне відтворення (поширення) творів.

Книга містить криптографічний захист, що дозволяє визначити, хто є джерелом незаконного розповсюдження (відтворення) творів.

Щиро сподіваємося, що Ви з повагою поставитеся до інтелектуальної праці інших і ще раз Вам вдячні!

Відгуки на книжку «Стратегії кризових комунікацій»

Якщо ви — комунікатор, який намагається поратись у ще більш непередбачуваному світі, тоді ця книжка є своєчасним та цінним посібником. Аманда Коулман надає цілу низку тематичних досліджень і чітко вимальовує плани, механізми та процедури, які вам потрібно запровадити, щоб бути підготовленим, коли вибухне криза. Проте більш важливим є те, що вона визнає корінне значення людей — від генеральних директорів до споживачів, жертв тероризму і самих комунікаторів — для ефективної комунікації в умовах кризи та відновлення.

Оана Лунгеску, пресекретар НАТО

Аманда Коулман, одна з найшанованіших кризових комунікаторок Великої Британії, написала новий посібник для епохи смартфонів. Її ретельна подача матеріалу поєднує у собі світові дослідження з цієї теми із видатним практичним досвідом. Вона пояснює, як наша реакція на кризу може — і повинна — містити стратегію. Ця книжка — для професіоналів, вчених і тих людей, які не мають досвіду. На сьогодні це вичерпний посібник із комунікацій в умовах кризи.

*Дональд Стіл, спеціаліст із світових кризових комунікацій, колишній
головний радник BBC із комунікацій*

Якщо репутація — це те, що вночі не дає спати керівникам, тоді Аманда Коулман має від цього ліки. Книжка «Стратегії кризових комунікацій» викладає всі аспекти планування на час кризи, як поратись із кризою та — що важливо — як відновлюватись після

кризи. Ця стисла, обміркована книжка ставить людей на перше місце, нічого не залишає на волю випадка та допомагає всім спеціалістам вищої ланки з комунікації відточити свою майстерність у цій галузі. Придбайте примірник, якщо хочете, щоб ваша управлінська команда мала кращий сон.

Сара Голл, доктор медицини

Книжка «Стратегії кризових комунікацій» неодмінно стане класикою PR та обов'язковою до читання усіма, хто працює в галузі комунікацій. Вона підбадьорює своєю зосередженістю на людях і надає корисні нариси основних порад та ідей, а також відповідних досліджень із цієї теми, які спонукають до розмірковувань. У ній висвітлено проблеми, які можуть спіткати кожного з нас. Мені сподобались як темп, так і стиль цієї книжки, особливо легкі для сприйняття ключові пункти, яких можна навчитися і які призначені стимулювати активне планування у нашому світі, де «будь-що може статися». Це фантастична книжка для практиків усіх рівнів та керівників організацій, які дбають про своїх людей і репутацію.

*Емма Ліч, директор з маркетингу та комунікацій Університету
Ноттінгем Трент*

Комунікаційна криза являє собою остаточне випробування на спроможності PR-спеціаліста, і в цій галузі немає людини досвідченішої за Аманду Коулман. Ця книжка автоматично перетвориться на золотий стандарт тлумачення того, що є майстерністю у цій життєво важливій сфері PR-діяльності.

*Френсіс Інгем, генеральний директор PRCA, головний виконавчий
директор ICCO та виконавчий директор LGComms*

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

9

Тож що буде далі?

Усунення кризи може налякати, а ви можете відкласти ці події на задній план вашого розуму, сподіваючись, що, можливо, це ніколи не станеться. Було б добре, якби таке ніколи й не відбулося, але — якщо й станеться, то ви будете готові до цього та спроможні зреагувати на інцидент. Для професійного комунікатора частиною навичок і знань неодмінно має стати здатність поратися з кризою. Для лідера компанії обов'язково забезпечувати готовність усіх секторів організації до реакції. Якщо підготуєтесь, то опинитесь у найкращій позиції з усіх можливих для того, щоб розпізнати кризу ще до того, як вона вибухне, швидко зреагувати, коли вона настане, та провести організацію крізь неї без утрат.

Головним в управлінні кризою є провести підготовчу роботу і виконувати її крок за кроком. Якщо ви намагатиметесь утілити в життя всю цю книжку одноосібно та за один раз, то навряд чи у вас це вийде. Успішне комунікаційне реагування на кризу треба будувати крок за кроком. Створіть графік, який допоможе вам простежити ваш прогрес та переконатися, що ви готові до кризи. Цей графік слід зробити для всієї компанії, а не лише для комунікаційної команди. Однак комунікатори можуть відігравати головну роль у розробці цього графіка й відстеженні прогресу. Впровадження в роботу компанії підходу до кризового управління потребує часу. Якщо не квапитись у своїх діях і справді вбудовувати в роботу певні ставлення й поведінку, можна досягти найкращих результатів. Метою такої інвестиції часу є будівництво сильнішої, більш стійкої компанії.

Позаду багато обговорень щодо процесів, планів та роботи з кризою, і всі вони є важливими. Справді, такі обмірковування необхідні, щоб

упевнитись у вашій готовності до можливої критичної ситуації, яка має небезпеку перерости у повномасштабну кризу. Проте ще важливішою за всі ці міркування в бік успішності реакції є доцільна, чутлива і професійна діяльність, робота з людьми, які опинилися в пастці кризи. Не має значення, хто вони: робітники, яким довелося відповідати на ситуацію, чи люди, які зазнали найбільшої шкоди — те, як компанія турбується про них, стане значущим фактором для очікуваного успіху управління кризою.

Традиційні погляди на кризову комунікацію сформували надто сильний фокус на процесах та репутації. Це було зроблено за рахунок людей, які зазнали шкоди. Стратегії пишуть з єдиною перспективою — захистити організацію, коли вона має визирнути за межі своїх офісів, та почати з поглядів людей, які потрапили у кризу. Це можна зрозуміти з багатьох кризових ситуацій та деяких конкретних випадків, наведених у цій книжці. Нам ніколи не слід випускати з поля зору той факт, що в основі всієї комунікації лежать люди й розмови, і кризова комунікація не є винятком. Люди є одержувачами повідомлень, і вони також будуть захоплені кризою. Змінивши спосіб вашого ставлення до комунікації в період кризи та її мету, ви побудуєте більш ефективну стратегію і гарний підхід. Обміркуйте, яке значення має для вас комунікація під час кризи, як ви, ваші колеги з комунікації, вищі керівні ланки й організація загалом — розумієте її мету. Якщо ви усвідомлюєте їхні погляди й думки ще до виникнення проблеми, тоді знатимете, скільки роботи необхідно виконати, щоб перевести вектор з управління репутацією до реагування, орієнтованого на людей.

На сторінках цієї книжки були наведені ключові аспекти для вивчення, головні поради та приклади того, як можна підготуватися, управляти і проводити відновлення після кризи. Якщо вам складно віднайти час для розробки вашої стратегії кризової комунікації та відповідних планів, тоді просто спробуйте взяти деякі основні елементи з потрібних пунктів і впровадьте їх. Головне — мати якусь форму плану, навіть якщо ви не мали можливості розробити повноцінний план. Але я б порадила якомога швидше перевірити, чи маєте ви наявну стратегію. Попросіть певний час і підтримку, необхідні для

написання або перегляду плану, а також для деталізації необхідних аспектів.

Коли ви відкладете цю книжку, переконайтесь, що почали обмірковувати, що саме треба мати в наявності будь-якої миті вашої роботи, хай би на кого ви працювали. Будь-яка криза може виникнути сьогодні ввечері або завтра чи два-три дні по тому — і ви маєте бути готовими до неї. У світі комунікації під час кризи не буває другого шансу. Ясна річ, якщо ви хочете більшого спокою у душі, тоді переконайтесь, що все розпланували та підготували, у тому числі й тестування ваших планів. Далі в цьому розділі йтиметься ще більше про підтримання готовності.

П'ять китів комунікації в умовах кризи

Існують п'ять китів, про які треба пам'ятати в процесі розробки вашої стратегії комунікації під час кризи:

- Люди.
- План.
- Підготовка.
- Процес.
- Мета.

Люди

Найважливішим елементом, який дозволить перетворити вашу кризову комунікацію з елементарної на ефективну,— це пам'ятати про людей, які постраждали внаслідок кризи. Більшість антикризових планів і систем створено без урахування вимог працівників, які втілюють на практиці реагування, і людей, які опинилися під впливом кризи. Клієнти й користувачі послуг, а у більшості випадків — жертви та їхні родини, мають бути в центрі уваги реагування. Наскільки компанія пам'ятає про людей, утягнутих у кризу, стане основним фактором того, як люди сприйматимуть реакцію цієї компанії на кризу. Врахування потреб людей не можна недооцінювати; це корисно як людям, залученим до процесу, так і компанії загалом.

Важливою є вбудова працівників у комунікаційне реагування. Їм не слід дізнаватись про ситуацію з інших джерел, окрім компанії, на яку вони працюють. Правильним і важливим буде встановити внутрішню комунікацію — і це чи не важливіше за роботу з якимись зовнішніми

ЗМІ. Переконайтесь, що ви обміркували спосіб роботи внутрішнього комунікаційного реагування і зовнішню комунікаційну діяльність, особливо коли розглядатимете заяву, ключові повідомлення та хронометраж. Будь-які негаразди із внутрішньою комунікацією можуть легко поширюватися у соцмережах працівниками та їхніми друзями й членами родин, які коментуватимуть ситуацію. Пам'ятайте, що вести комунікацію із внутрішніми працівниками також стане в пригоді, коли ви розглядатимете необхідну підтримку в плані соціальної захищеності. Обговоріть підтримку добробуту і соцзахисту, на які здатна компанія, та визначте, як цим можна скористатись, щоб допомогти людям, які можуть зазнати впливу того, із чим їм доводиться працювати.

Про психологічне здоров'я і добробут у рамках комунікації та PR пишуть багато. Визнано, що PR є стресогенною професією для людей, які працюють у ній день у день, а впродовж тривання кризи цей тиск підвищуватиметься. Важливим є те, щоб це визнавали і надавали підтримку — не лише персоналу, який безпосередньо працює із кризою, а й людей, залучених до нього опосередковано чи дотичних. Комунікатори дізнаються більше про наслідки кризи, ніж багато інших відомств. Для них обов'язково мати чітку картину того, що трапилось, і того, що може означати володіння складною, заплутаною або неприємною інформацією. Фразу «Це нормально — почуватися ненормально» використовують часто, і це саме випадок для неї — але нам не треба миритись із тим, що люди потерпатимуть і не отримуватимуть допомоги та підтримки. Створіть підхід до збереження добробуту, який можна буде переробити під індивідуальні потреби постраждалих працівників, команд та організації загалом.

Довгі роки реагування на кризи створювали без жодної думки про вплив на постраждалих людей — жертв, як ми їх вирішили називати. Якщо поглянути на реакцію генерального директора після аварії в *Alton Towers*, про яку йшлося у Розділі 8, то ми зрозуміємо велике значення людяності у реагуванні. Не має значення, це операційна криза чи репутаційна — у центрі уваги опиниться спосіб підтримки людей. Не треба віддавати цьому перевагу просто тому, що наявність людяності зробить реагування ефективнішим — робіть це тому, що так

учиняти правильно. Важливо продемонструвати піклування про людей, які опинилися у пазурах кризи, не приймаючи на себе жодної відповідальності за ситуацію. Щирість залишається надзвичайно важливою в усіх аспектах людських елементах реакції. Це більше, ніж слідування шаблону; це — щирість та розуміння погляду тих, хто потрапив у цю ситуацію.

Зрештою також обов'язково враховувати людей, які є зацікавленими сторонами або яких було виявлено під час діяльності з управління наслідками й оцінювання усіх впливів. Пам'ятайте про ефект брижів і важливість зробити висновок, із ким контактувати, з чим та коли. З'ясуйте, на кому вплив відобразиться найбільше, а потім працюйте із зовнішніми аспектами, ретельно намагаючись підтримати всіх, кого захопив інцидент. Розберіть докладно, як вони будуть передавати оновлену інформацію та як нова інформація передаватиметься цим людям. Переконайтесь, що між ними та компанією під час кризи й до самого відновлення існуватимуть відкриті шляхи комунікації: якщо це так, то буде легше керувати впливом і гарантувати послідовність повідомлень. Можливо, здаватиметься, що такі дії потребуватимуть багато ресурсів, але, як говорилось у Розділі 6, є великий об'єм підготовчої роботи, і її можна виконувати як частину планування на випадок кризи.

Працю на підтримку постраждалих від кризи людей не слід припиняти, коли вже вирішено початкову проблему. Робота з підтримки триватиме до самої фази відновлення, а потім — поза нею, над усіма тригерними точками, що ми пригадували. Певним чином вам доведеться зважати на людей, які опинилися під впливом того, що сталося, сьогодні, завтра та впродовж певного часу згодом. Коли йдеться про такі організації, як-от *BP* та *Alton Towers*, то їм завжди треба пам'ятати про ключові дати й питання, що повернуть події, з якими довелось стикнутися, у фокус уваги.

План

Критично важливо мати доцільний план; треба, щоб його було розроблено з огляду на індивідуальні особливості організації. Усі

організації різні, і питання, які у них виникають, а також культура й походження також відрізняються. Авжеж, можна вчитися в інших, але також слід бути впевненими, що певні стратегії пасують саме цій компанії. План має враховувати саме цю компанію і бути пов'язаним з чинною в ній системою управління ризиками. Як ми вже казали, швидкість є величезною проблемою для кризового реагування, і можливість швидкої розробки плану дозволить бізнесу зайняти проактивну позицію. Завжди пам'ятайте, що активна робота компанії відносно даної ситуації має обов'язково бути на виду, і це стане фундаментальною частиною діяльності та заяви. Пасивному підходу немає місця, коли ви реагуєте на кризу і сподіваєтесь ефективно з нею впоратись.

У Розділі 1 ми продивилися, що треба включити у стратегію кризової комунікації та як її сприймати й бути впевненим, що підхід до неї пов'язаний із операційним планом реагування. Залиште собі трохи часу на те, щоб переконатись, що ви в курсі підходу організації до безперервності бізнесдіяльності та реагування на кризу. Якщо у вас є доречний план, ви мусите розуміти, що його не можна розробляти окремо від інших аспектів. Скористайтесь підтримкою, наданою у цій книжці, щоб розробити стратегію реагування на кризу. Однак пам'ятайте, що розробкою стратегії справа не завершиться; вам доведеться повідомити про неї всю компанію, щоб люди знали послідовність дій та способи втілення наявної стратегії. Плани є гарними настільки ж, наскільки люди, які з ними працюють, розуміють реагування. Тренінги і підтримку, так само, як і комунікацію щодо плану, необхідно вбудувати у структуру компанії. Оскільки організації є динамічними організаціями, а люди весь час приходять до них та йдуть, треба, щоб тренінги й навчання планування проходили впродовж цілого року, а також на ключових етапах життя робітника — наприклад, коли компанія розпочинає роботу, коли вона виходить на новий рівень і т. ін.

Створення простих контрольних списків, якими люди можуть швидко скористатися, щоб керуватись ними у своїх діях, може, збереже дорогоцінний час. Створіть їх як частину плану або разом із ним. Їх можна буде роздати кому завгодно, якщо людина виконуватиме роль,

окреслену на такому аркуші. Головне — мати план та супровідну документацію, яку в мить виникнення кризи зможуть узяти для себе й використати як комунікатори, так і люди, що не мають відношення до комунікації. Треба, щоб комунікаторам за межами організації також було досить просто зрозуміти цю документацію та діяти відповідно до неї — адже може статися так, що їх запросять для підтримки як додатковий ресурс. План і відповідні документи йтимуть у комплексі — як і ваша стратегія кризової комунікації та підхід.

Підготовка

Написанням плану підхід до реагування на кризу не обмежується. План сам по собі являє собою теоретичний аналіз аспектів, які компанія вважає за ефективні в комунікації під час управління кризою. Але ж це лише половина справи. Плани слід ретельно вивчати, аналізувати, оцінювати і — найголовніше — тестувати. Саме тестування шляхом вправ перетворить теоретичний план на практичний документ, який гарантує впевненість у підготовці. Якщо ви маєте план, переконайтесь, що створили каркас, який дозволить розібрати його на складові й переробити на сильніший та кращий як для моменту використання.

Тренування людей в напрямку використання вашого плану є другою фазою підготовки наявного підходу до управління кризою. Тренування мають пройти всі учасники — через тестування чи вправи або ж окремою сесією. Якщо можливо, зробіть це частиною посадової інструкції та безперервного професійного розвитку для людей у компанії. Особливо це актуально, коли вони обіймають керівні посади і ймовірно стануть лідерами реагування на кризу. Також ви можете впровадити тренінги, запросивши до організації людей, які вже проходили крізь кризу і можуть поділитись своїм досвідом і знаннями. Від них ви можете взяти справжній життєвий досвід, який, своєю чергою, може містити деталі того, що треба переглянути або розвинути. Обміркуйте, чи варто запрошувати спеціаліста з управління кризою з іншої компанії, щоб він допоміг із цим елементом тренування. Кризові менеджери і консультанти з кризової комунікації можуть дати знання й досвід, що дозволить провести стрес-тестування

плану та людей, які ним керують. Вони можуть провести індивідуальне навчання і допомогти розвитку компанії. Це важливо, тому що мета — наявність готового до використання плану, який може дати гарантію ґрунтовного реагування і який можна було б зміцнити в умовах кризи.

Головна роль у реагуванні на кризу належить генеральному директору — або лідеру. Найпевніше, саме його використовуватимуть для роботи з інтерв'ю пресі, а ще він буде найбільш значущою людиною у спілкуванні з працівниками. Можливо, на початку кризи він і не даватиме інтерв'ю, але в певний момент йому як керівнику організації доведеться бути підзвітним людям. Генеральний директор і вище керівництво можуть відчувати готовність до дій та вважати, що їм не потрібна допомога. Однак усім нам можуть бути вигідні додаткове тренування й підтримка. Тому — користуйтеся своїми навичками впливу на інших людей та заохочуйте їх до участі в тренінгах з реагування на кризу і особливо — у тренінгах з кризової комунікації. Часто лідерам властива зарозумілість, начебто вони вже достатньо бачили й робили. Але ж, як нам відомо, будь-яка криза являтиме собою своєрідний випадок, із яким мало хто стикався і не знає, що це таке. Лідери, які активно проходили тренінги, передадуть решті компанії позитивний настрій, а компанія потребуватиме ще й урахування часу на підготовку до кризи та розвиток. Зрештою, лідери є рольовими зразками для працівників, і вони зобов'язані гарантувати готовність усієї компанії, від нижньої до верхньої ланки, управляти кризою.

Процес

Важливо впровадити доречну структуру. Це стоїть окремо від розподілу ролей та обов'язків, описаних у плані кризової комунікації. Розділ 3 дав деяке уявлення про те, як здебільшого певні організації реагують на кризи, управляють кризами й будують комунікацію в період кризи, а також самоорганізуються. Не забувайте, що структура не повинна відображувати звичайні робочі процеси компанії. Це — час виняткових обставин. За умови, що людям відомо про план і те, як він працює, можна втілювати структури управління кризою та фази

відновлення. Успіх буде, якщо структура буде доцільною для системи роботи компанії — але якщо її можна буде швидко впровадити у реакції на виниклу кризу.

Цей процес необхідно розвивати ще до того, як з'явиться якась криза. Тобто організації треба мати чіткий підхід до управління ризиками. Будьте в курсі наявних ризиків і тих, з якими компанія тільки може стикнутися. Переконайтесь, що інформація про них регулярно оновлюється. Обов'язком кожного є визначати такі ризики й повідомляти про них старший персонал. Процес управління ризиками є передвісником будь-якої вашої роботи з управління кризою — адже без нього у вас не вийде розглянути сценарії та розробити доречне й доцільне тестування. Вкладення часу в оцінювання ризиків і процеси управління ризиками може допомогти розпізнати кризу на її ранніх стадіях та послабити її дію. Той самий процес управління ризиком може ще й завадити кризі виникнути — бо пом'якшення, впроваджене на ранніх стадіях, знижує вплив проблеми і дає компанії гарантовану можливість узяти ситуацію до своїх рук.

Може здаватися, що розробка такого процесу не входить до кола обов'язків комунікаторів — і це справді так. Комунікатори не в змозі зробити таке власними силами, але ж вони здатні зіграти ключову роль каталізатора, посприявши готовності компанії мати справу з усіма видами кризи. Комунікатори можуть ставити складні запитання, вони можуть указувати керівництву на дії, до яких удаються інші, а також звертати увагу на вплив на компанії, які сприйняли кризу неправильно. Додаткову підтримку ви отримаєте, коли вчитиметесь на прикладах інших та запрошуватимете людей, які можуть допомогти всій компанії розробити певний підхід. Треба сказати, що розробка процесів управління ризиками в рамках комунікації — це обов'язок керівника комунікаційної команди. Професійному комунікатору слід уміти помічати ознаки потенційної кризи або критичного інциденту та ділитися своїм занепокоєнням з компанією так, щоб можна було втілити пом'якшення. Переконайтесь, що у вашої команди комунікаторів є система управління ризиками.

Мета

Чесний та щирий підхід до комунікації в період кризи полягає в тому, щоб пам'ятати про мету й цінності компанії. Метою є те, для чого була створена компанія — чим займатися, що постачати або що виробляти. Якщо ви намагаєтесь бути тим, чим ви не є, тоді це дуже швидко стане явним і матиме кривдний вплив на те, як сприймуть ваше реагування. Пам'ятайте, що щирість є найголовнішою рисою — для осіб, які керують реагуванням, генерального директора, пресекретаря компанії та для організації загалом. Ніколи не старайтесь створити образ організації, який грішить неточностями і не витримує перевірки. Поєднуйте мету й філософію організації зі способом вашої подачі інших чотирьох китів кризової комунікації.

Перевірте, чи відомо вам значення ситуації для людей та відповідність їй наявних у вас планів і процесів, які ви збираєтесь запровадити. Також залишайте неупереджене ставлення до можливих потреб у розвитку й адаптації філософії та мети компанії — особливо коли обмірковуватимете реагування на кризу й отримані відгуки. Необхідно робити висновки з реагування та переглядати кризу. До того ж компанії варто бути відкритою до проведення певного самоаналізу по закінченні кризи.

Усі ці п'ять китів є важливими для всеосяжності комунікації, зокрема зовнішньої, внутрішньої та комунікації із зацікавленими сторонами. До зовнішньої комунікації входять усі форми ЗМІ, соцмереж і пряме спілкування, а також — спілкування з громадою. Коли настане криза, внутрішня комунікація має бути постійно на першому плані обговорень, особливо під час роботи з працівниками, відповідальними за підтримку соціальної захищеності й добробуту. Але вам ще необхідно не забути долучити до плану кризової комунікації зацікавлені сторони, щоб вони дізнались про те, що відбувається з перших рук, від самої компанії. До того ж вони зможуть підтримати вас і створити взаємокорисні відносини. Авжеж, міцні робочі стосунки із зацікавленими сторонами слід будувати ще до якоїсь кризи, а після відновлення їх варто продовжувати. Якщо ви маєте в розробці гарні дії для забезпечення комунікації як бізнеселемент організації, це надзвичайно допоможе, коли ви опинитесь під впливом, працюючи із кризою.

Підтримка готовності

Простіше кажучи, організації треба мати пріоритети у підготовці до роботи із кризою або критичною подією. У робочих планах організації слід згадувати про важливість відповідності й готовності стикнутись із будь-яким критичним питанням або кризою. Це потрібно для гарантії, що належні планування і навчання здійснюватимуться. Єдиним способом мати упевненість, що ви перебуваєте в такій позиції, що будете у змозі управляти чим завгодно, хоч би що трапилось у майбутньому, є зробити реагування на кризу часткою ДНК та бізнеспроцесів організації. Якщо ви вже так зробили, тоді це — чудова новина, адже ви стоїте на шляху до ефективної кризової комунікації. Проте якщо у вас досі таке не працює, тоді вам треба цим зайнятись.

Почніть із перевірки, чи головні керівники разом із генеральним директором у курсі переваг ефективної кризової комунікації та чи вони усвідомлюють ризики від поганої підготовки. Ці два елементи йдуть разом. Покажіть позитивні сторони підготовки до кризи, а також відкрийте їм очі на те, що може статися, якщо справи підуть некоректно. У конкретних випадках, описаних у цій книжці, ви можете бачити як фінансову, так і репутаційну шкоду, що може бути заподіяна реагуванням на кризу. Продумане реагування може надати компанії гарантії майбутнього. Проте, якщо до його розробки поставились недбало, тоді це може означати падіння цін на акції або зменшення продажів.

Не забувайте зосереджувати обговорення кризової комунікації та реагування на кризу на важливих для компанії аспектах — кінцевому фінансовому стані, думках акціонерів або ж ступені задоволення клієнтів. Якщо вам відомі цінності організації та як вона вимірює робочий успіх (у фінансовому плані, репутаційному відношенні чи задоволенні клієнтів), тоді можете створити каркас для бесіди, щоб гарантовано висвітлити користь від ефективної кризової комунікації.

Догори дригом

Працюйте від основи та розвивайтеся вгору. Якщо ви новачок у сфері кризової комунікації, тоді вам не слід очікувати, що протягом однієї ночі ви досягнете геть усього. Почніть з упровадження деяких основ — наприклад, написання комунікаційного плану,— а потім відійдіть від основних етапів, потрібних для будування плану в міру вашого розвитку. Це графік, дорожня мапа, про яку ми говорили раніше. Усім треба з чогось починати, коли йдеться про розвиток стратегії кризової комунікації та підхід для компанії.

Хай би коли виникла криза в іншій організації або компанії, виділіть час на перегляд їхньої наявної комунікації. Подивіться, які дії та повідомлення виходять з організації. Обміркуйте, як вони працюють із запитамі через соцмережі. Перегляньте, яку інформацію надають на сайті компанії. Оцініть інтерв'ю, дані генеральним директором пресі. Розгляньте, як швидко вони були дані та що прозвучало впродовж інтерв'ю. Обміркуйте заяву, оприлюднену в соцмережах і пресі й надану в якомусь іншому форматі. Усе це може допомогти вам розпізнати гарну практику і випадки, коли компанія може реагувати повільно й неефективно.

Ніколи не бійтесь звертатися по допомогу. Мало хто з комунікаторів матиме безпосередній досвід керування кризою, тому підтримка збоку дозволить вам скористатись знаннями й досвідом інших. По всьому світу проводиться багато конференцій із кризової комунікації та майстер-класів. Із них можна отримати розуміння кількості розглянутих ситуацій. Також є спеціалісти, консультанти з кризової комунікації, які можуть надати підтримку в розробці планів, у будь-якому наборі вправ і тренінгів, а ще допомогти обміркувати шлях до відновлення. Можливо, у вас також виникне бажання провести розмову з іншими організаціями, з якими ви працюєте — щоб

подивитись їхні плани і побачити, як вони можуть підтримати вашу роботу з розробки планів комунікації у період кризи.

Однак пам'ятайте, що, попри доступне вам навчання й досвід, для ефективної кризової комунікації не існує простого рівняння. Вам доведеться розглядати особливості даної ситуації, придивлятися до деталей і мети, властивих організації, а також до комунікації, яка відбувається в мирний час. Усі ці елементи впливатимуть на ваш підхід і виконання кризової комунікації. Вам необхідно мати індивідуальний план, розроблений особисто «під вас», та план для компанії, яку ви підтримуєте. У своєму щоденнику заплануйте витратити певний час на початок обмірковування й перегляду поточної ситуації та з'ясування, яку роботу треба виконати. Знайдіть прогалини, а потім і способи заповнити їх.

Зробіть це зараз

Зрештою, існують головні моменти, які ви маєте з'ясувати просто зараз, перш ніж забудете деталі, надані у цій книжці, та повернетесь до своїх повсякденних справ:

1. Переконайтесь, що вам відомий план організації щодо роботи з кризою і ви знаєте, який вигляд має ваш план кризової комунікації. Перевірте, чи треба їх оновити.
2. Візьміть до уваги ключові аспекти для вивчення та розгляньте їх у рамках чинних планів — щоб зрозуміти, що саме можна змінити.
3. Оцініть ризики, з якими ви можете стикнутись, та попросіть показати плани управління ризиками для компанії, зокрема тестування і вправи.
4. Обміркуйте, які тренінги можуть стати вам у пригоді — тож вам їх треба влаштувати — або яка підтримка може знадобитися, щоб зробити все необхідне.
5. Підготуйтеся зараз та не обходьте увагою комунікацію під час кризи, адже ніколи не знаєш, коли вона на тебе нападе.

Висновок

Розробка плану кризової комунікації, готового до негайного впровадження щойно щось станеться, може здаватись нездоланною справою. Виділіть певну кількість часу, щоб продумати його та впевнитись, що ви розумієте наявні системи і процеси. Якщо плани кризової комунікації існують, тоді обміркуйте, чи вони актуальні й готові до використання. Почніть із перегляду планів, які у вас є, а особливо тих, які можуть вплинути на комунікаційне реагування. Чи згадуються у них постраждалі люди? Якщо ці плани не побудовані навколо людей, що зазнають шкоди,— як із числа громадськості, так і з персоналу, тоді їх треба негайно ж і ґрунтовно переробити. Розділіть думки на п'ять сфер: люди, план, процес, підготовка та мета компанії. Але понад усе пам'ятайте про постраждалих людей, коли переглядатимете й переписуватимете плани.

Створіть графік, який дозволить вам робити кроки вперед — до розробки ефективної стратегії кризової комунікації. Перегляньте наявні плани або перепишіть відповідно до власного розуміння комунікації в умовах кризи й розуміння компанії. Зрозумійте, що вам треба дійти до певних віх, щоб запровадити новий або переглянутий план і бути готовим діяти. Також розгляньте, як оновлюватимете певні аспекти. Цей графік може стати частиною щорічного процесу планування в компанії та комунікаційних цілей на рік.

Коли план складений, починається важка робота з навчання, тренування й виконувannya вправ за цим планом. Залучіть до розробки плану кризової комунікації та його тестування робітників, щоб у них з'явилася можливість збагнути власну роль і майбутні дії. Більш імовірно, що вони запам'ятають, що саме треба робити при виникненні кризи, якщо матимуть практичний досвід такої роботи. Що більше тестування сценаріїв та вправ ви зможете виконати, то ймовірніше досягти готовності до дій. Навчання і спілкування щодо

плану — це добре, але справжній досвід, отриманий під час виконання вправ, є набагато кращим. Лідери й керівники мусять побачити роль, яку їм належить грати у комунікаційному реагуванні на кризу. Проте не треба нехтувати й навчанням стосовно того, що може статися, персоналу першої лінії — адже ці люди мають безпосередні стосунки з громадськістю. Не забудьте забезпечити робітників переліком контрольних точок для клієнтів, у якому позначені працівники і функції, за виконання яких вони відповідають. Він стане для вас просто безцінним у разі потреби швидких дій та попередження цих людей, яким знадобиться час, щоб надати громадськості докладне й обґрунтоване реагування.

Урешті-решт, скористайтеся якимись уроками, інструкціями та порадами із цієї книжки і подумайте, що з них ви можете взяти й утілити в життя. Але нехай навчання на цьому не скінчиться: учіться й надалі, роблячи висновки з подій. Дивіться на кризи в мить їх виникнення та давайте оцінку наданому комунікаційному реагуванню. Визначте, що є пріоритетом для організації, як указано у її реагуванні. Погляньте, хто є пресекретарем — який вигляд має ця людина, що вона каже та чи ці показники створюють довіру до реагування і самої організації? Понад усе пам'ятайте, що ви не самі в намаганнях бути готовим управляти кризою. Існує допомога спеціалістів і доступні поради. Подумайте, хто міг би допомогти вам у секторі, де ви працюєте — з числа людей, які нібито мають ефективний підхід до комунікації в умовах кризи, та з числа людей, які мали досвід комунікації в період кризи. Не забувайте кликати на допомогу інших людей, якщо треба, коли рухаєтесь згідно з вашою дорожньою мапою та втілюєте ефективну стратегію кризової комунікації.

Рекомендована література



Не бійся спитати. 10 кроків до вдалих переговорів



Мистецтво стратегії



Внутрішній компас: не зраджуй себе — і станеш лідером



Побудування бренду: не мовчіть у галасливому світі



Культурний код. Секрети успішної взаємодії в команді



Посібник із креативного мислення. Посібник із креативного мислення

Перейти до категорії
Менеджмент

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ