

Кризові комунікації

Підсумки тренінгу, проведеного 7 вересня 2023 року

Суть кризи полягає в конфлікті.

Ключовими суб'єктами кризової ситуації...:

1. позитивний персонаж
2. негативний персонаж
3. постраждалий (потерпіла сторона)

Якщо у справі є постраждалі (потерпілі особи), завжди необхідно в першу чергу стати на їхній бік і дбати про їхні інтереси. Залежно від характеру конфлікту, слід також повідомити, як ви можете допомогти потерпілим, на що вони можуть розраховувати, куди їм слід звернутися, яку допомогу вони отримають тощо.

У кризовій ситуації не спілкуйтеся в агресивній манері та не використовуйте агресивну лексику.

Як впливає з даних Інституту антикризового управління США, більшість криз (57%) в американських компаніях – це так звані "тліючі" (англ. – smoldering) кризи, тобто кризи, які можна було передбачити і відреагувати на них раніше. Раптові кризи (англ. – sudden) становлять 43% від усіх криз. Наведені цифри стосуються 2022 року. Звичайно, не існує прямої відповідності між кризами в США та інших країнах, але це цікава тенденція, яку неодноразово підтверджувала практика:

Значну частину криз можна передбачити, а отже, підготуватися до них.

Це так само, як і з наданням першої медичної допомоги. Якщо ми не потренуємося надавати першу допомогу заздалегідь, то в екстреній ситуації зробимо багато помилок, діючи під впливом емоцій і без підготовки.

У будь-якій кризовій ситуації вирішальне значення має **ЧАС**.

Чотири основні етапи будь-якої антикризової стратегії:

- підготовка
- профілактика
- кризовий менеджмент
- посткризова оцінка

ПІДГОТОВКА

Підготовка має особливе значення. Чим краще ми підготуємося, тим краще ми

зможемо впоратися з кризою, яка рано чи пізно настане.

У рамках підготовки ми повинні спочатку подбати про розробку плану комунікації в кризових ситуаціях. План повинен включати, серед іншого, такі елементи:

- склад антикризової команди
- потенційні джерела кризи (сценарії)
- цільові групи та канали комунікації
- Ключові повідомлення (Key Messages)
- антикризовий контент (шаблони)
- список контактів
- процедури
- медійна підготовка (тренінги)
- Q&A – відповіді на складні запитання
- Типові заяви для ЗМІ

ПРОФІЛАКТИКА

Важливим елементом антикризової стратегії, окрім підготовки, є також профілактика. Усередині організації це можна зробити за допомогою ефективних процедур оповіщення та внутрішньої комунікації. За межами організації вирішальне значення має моніторинг ЗМІ, в тому числі соціальних мереж, а також форумів і дискусійних груп.

КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Однак, коли виникає криза, ми все ще можемо впливати на те, як ми реагуємо.

Під час кризи «бос бере кермо в свої руки». Це означає, що кризу не можна «передати в аутсорсинг» або доручити вирішити комусь іншому. Кризова ситуація вимагає присутності та залучення керівника, хоча він не обов'язково повинен публічно висловлюватися з цього приводу. Важливо, щоб він був у курсі роботи кризової групи та брав участь у прийнятті ключових рішень.

До складу кризової групи можуть входити зовнішні експерти (наприклад, юрист, експерт з антикризового управління), але роль, яку вони виконують є суто консультативною.

Одним із перших кроків при виникненні кризової ситуації є створення кризового штабу. Він складається з представника керівництва організації, юриста, зовнішніх експертів, особи, відповідальної за зв'язки зі ЗМІ, або керівника певного

відділу (наприклад, відділу кадрів), залежно від характеру кризи.

У кризовій ситуації комунікація повинна базуватись на фактах. Гіпотези та домисли виключаються. Ми говоримо тільки те, у чому ми впевнені. Уся комунікація має бути послідовною. В умовах кризи компанія говорить одностайно, як зі співробітниками (внутрішня комунікація), так і з зовнішніми стейкхолдерами (зовнішня комунікація). Ніколи не слід брехати.

У випадку кризи, слід спілкуватися з самого початку, навіть якщо ми ще мало що знаємо. Коли з'являтиметься більше інформації, ми будемо оновлювати нашу комунікацію. Час має вирішальне значення. Якщо ми зволікатимемо з початком комунікації, то комунікаційний простір наповниться плітками, здогадками і, можливо, дезінформацією від нашого опонента чи конкурента.

Варто також підготувати ключові повідомлення (Key Messages), тобто ключові ідеї, які мають впливати з нашої комунікації і залишатися у свідомості аудиторії.

Заява для ЗМІ (Media Statement) має бути підготовлена якомога швидше.

В умовах кризи величезну роль відіграють наші союзники, особливо експерти, органи влади, служби. Вони можуть підтримати нас і підтвердити, що наша компанія завжди працювала в рамках чинного законодавства, мала відповідні сертифікати та дозволи, проходила регулярні перевірки тощо. Про перелік таких потенційних союзників варто подбати ще на етапі підготовки до кризи.

Після того, як криза вибухнула, дуже важливо стати на бік постраждалих і бути особливо уважними до їхнього блага.

В управлінні кризою важливо швидко та ефективно комунікувати зі стейкхолдерами та засобами масової інформації. Перший крок – бути доступним і відкритим до запитань, розуміти інформаційні потреби аудиторії та надавати їй достовірні факти.

Якщо криза є результатом наших помилок, важливо визнати це, вибачитися і виправити завдану шкоду.

Слід призначити контактну особу для роботи зі ЗМІ та регулярно інформувати її про розвиток подій. Відповідаючи на запитання, не забувайте, що найважливішим є те, що саме ви повідомляєте. Використовуйте різноманітні канали комунікації, від власних платформ до платної реклами та відносин з журналістами та впливовими особами.

Уникайте негативної лексики у спілкуванні. Не воюйте зі ЗМІ, натомість намагайтеся завоювати прихильність журналістів. Не погоджуйтеся на інтерв'ю «не для друку».

ПОСТКРИЗОВА ОЦІНКА

Після завершення кризи проведіть аналіз ситуації, зробіть висновки та впровадьте коригувальні програми і зміни в процедурах. Інформуйте громадськість про зміни, які ви здійснили.